

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

TAINARA SILVEIRA REDIVO

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE
UMA PREFEITURA DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA, MAIO DE 2015

TAINARA SILVEIRA REDIVO

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE
UMA PREFEITURA DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. (ª) Ma. Gisele Silveira
Coelho Lopes

CRICIÚMA, MAIO DE 2015

TAINARA SILVEIRA REDIVO

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE
UMA PREFEITURA DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 25 de junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof^(a) MSc. Gisele Silveira Coelho Lopes - UNESC - Orientadora

Prof. Dra Cristina Keiko Yamaguchi - UNESC - Banca

Prof. Dra. Melissa Watanabe - UNESC - Banca

**Dedico esse trabalho à minha mãe, meu pai,
meus amigos e toda a minha família.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida.

A Professora Orientadora Profa. Mestre Gisele Silveira Coelho Lopes, que teve paciência, me apoiou nos momentos difíceis, e também pelo incentivo e confiança.

A minha família, pela confiança e motivação.

Aos amigos, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

A todos que colaboraram para a realização deste trabalho.

O homem se torna muitas vezes o que ele próprio acredita que é. Se eu insisto em repetir para mim mesmo que não sou capaz de realizar alguma coisa, é possível que realmente seja incapaz de fazê-la. Ao contrário, se tenho a convicção de que posso fazê-la, certamente adquirirei capacidade de realizá-la, mesmo que não a tenha no começo.

Mahatma Gandhi

RESUMO

REDIVO, Tainara Silveira. **A influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico de uma prefeitura do extremo sul catarinense**. 2015. 73 páginas. Monografia do curso de administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O termo *stakeholder* foi citado pela primeira vez para caracterizar grupos e/ou indivíduos que afetam ou são afetados pela organização. Os *stakeholder* podem ser classificados como internos e externos conforme sua relação com o ambiente de trabalho e também como poder, urgência e legitimidade conforme seus atributos. A questão que norteou a pesquisa foi conhecer a influência dos *stakeholders* em relação ao desempenho estratégico de uma prefeitura do extremo sul catarinense. A metodologia utilizada foi descritiva e exploratória, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo como meios de investigação. Foram entrevistados 12 agentes administrativo da prefeitura. Os resultados mostraram que os *stakeholders* internos mais citados foram o prefeito, servidores, secretarias municipais e procuradoria. Os *stakeholder* externos mais citados foram os cidadãos. Quanto ao grau de influência, o prefeito foi citado como aquele que possui o maior nível de influência no desempenho estratégico da prefeitura.

Palavras Chaves: *Stakeholders*. Prefeitura. Estratégia. Organização.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1– Gestão dos <i>Stakeholders</i> | 21 |
| Figura 2- Modelo de relação com as partes interessadas..... | 22 |
| Figura 3- Teoria dos <i>Stakeholders</i> | 23 |
| Figura 4– Tipos de <i>Stakeholders</i> | 25 |
| Figura 5 – Diagnóstico dos tipos de <i>Stakeholders</i> | 27 |
| Figura 6– Classificação segundo atributos..... | 622 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1– Classificação secundário dos <i>Stakeholders</i> | 26 |
| Quadro 2– Classificação por Voluntariedade | 28 |
| Quadro 3 – Roteiro de Pesquisa segundo Marino (2004) | 32 |
| Quadro 4 – <i>Stakeholders</i> Internos..... | 400 |
| Quadro 5 – <i>Stakeholders</i> Externos | 411 |
| Quadro 6 – <i>Stakeholders</i> mais importantes. | 422 |
| Quadro 7 – <i>Stakeholder</i> menos importante..... | 433 |
| Quadro 8 – <i>Stakeholder</i> que influenciam diretamente no desempenho estratégico | 455 |
| Quadro 9 – Frequência dos <i>Stakeholders</i> mais influentes no desempenho estratégico da prefeitura..... | 466 |
| Quadro 10 – Relação de Poder do <i>Stakeholder</i> | 477 |
| Quadro 11 – Legitimidade dos <i>Stakeholders</i> | 49 |
| Quadro 12 – Urgência dos <i>Stakeholders</i> | 500 |
| Quadro 13 - Qual o seu conceito sobre desempenho estratégico?..... | 522 |
| Quadro 14 – Quais ações realizadas pela Prefeitura para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo? | 533 |
| Quadro 15– Quais as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um maior impacto no seu desempenho? | 544 |
| Quadro 16– Quais as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um menor impacto no seu desempenho? | 555 |
| Quadro 17 - Em que medida a Prefeitura envolve os <i>Stakeholders</i> no desenvolvimento de suas estratégias? | 566 |
| Quadro 18 – Classificação dos <i>Stakeholders</i> | 588 |
| Quadro 19 – Análise Geral | 59 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

PROCON - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor.

SC - Santa Catarina.

UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense.

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------------------------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 14 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 <i>STAKEHOLDERS</i> : CONCEITUAÇÃO..... | 17 |
| 2.2 <i>STAKEHOLDERS</i> E SUA CLASSIFICAÇÃO | 24 |
| 2.3 A GESTÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> | 29 |
| 2.4 <i>STAKEHOLDERS</i> E SUA IDENTIFICAÇÃO | 30 |
| 2.5 ABORDAGEM ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL | 32 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 35 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 35 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA | Erro! Indicador não definido. |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 367 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS..... | 377 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA | 39 |
| 4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> | 39 |
| 4.2 CLASSIFICAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> | 411 |
| 4.3 CLASSIFICAÇÃO DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO | 444 |
| 4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> POR ATRIBUTO | 466 |
| 4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 566 |
| 5 CONCLUSÃO | 633 |
| APÊNDICE..... | 688 |

1 INTRODUÇÃO

A nomenclatura *stakeholder* é utilizada para designar pessoas ou grupo que possa de alguma forma influenciar uma organização. Essa terminologia foi difundida por Freeman (1984) para explicar seus estudos sobre essa temática, apesar desse termo ter sido utilizado em anos anteriores, foi com o estudo de Freeman que embasou as diversas pesquisas e consultas organizacionais (JUNQUEIRA; WADA, 2011).

Após os estudos de Freeman (1984) Agle, Mitchell e Wood (1997), organizaram um processo de classificação dos *stakeholders*, que foi questionada por outros autores da mesma época. Esses autores afirmaram não ser vantajoso para a organização classificar os *stakeholders*, pois a gestão da organização deve direcionar suas ações para a geração de recursos financeiros, diferente do que Freeman descreve em sua teoria (RAPPAPORT, 2001).

Para este estudo, optou-se pelo alinhamento com as teorias de Freeman (1984) e Agle, Mitchel e Wood (1997), pois essas teorias possibilitam identificar, classificar e caracterizar os *stakeholders*. Partindo dessa premissa se percebe a necessidade e importância desse tipo de pesquisa dentro de uma organização, visto que a partir das informações obtidas com a pesquisa pode criar estratégias favoráveis para atingir os objetivos da organização. Assim, os trabalhos que envolvem os *stakeholders* são facilitados visando o bem comum e acima de tudo o sucesso da empresa.

O texto está organizado em capítulos, onde serão discutidos, os temas que delimitarão a pesquisa, facilitando o embasamento na interpretação dos dados coletados na pesquisa. Na sequência serão apresentados situação problema, objetivos e justificativa do estudo. No segundo capítulo será abordado o referencial teórico que trará a discussão da terminologia “*stakeholders*”, das teorias convergentes e divergentes sobre o tópico, da classificação dos *stakeholders*, dos métodos de gestão que utilizam a teoria de *stakeholders*, das técnicas de identificação dos *stakeholders*, e por fim a discussão de uma abordagem estratégica que conceitua os modelos da teoria de *stakeholders*. O terceiro capítulo tratará da metodologia utilizada para tal estudo, seguido do quarto capítulo que trará a análise dos dados da pesquisa, mostrando os

resultados e analisando-os. Por fim, o texto de conclusão da pesquisa para finalizar o estudo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O município a ser estudado, trata-se de uma das cidades que mais se desenvolveu na região carbonífera. A persistência e a garra dos primeiros imigrantes se refletem até hoje na população. Atualmente, o município tem infraestrutura completa, com cartórios, agências bancárias, fórum, universidade, transporte coletivo municipal, Procon, agência do INSS, entre outros.

Entretanto, mesmo se tratando de uma prefeitura que busca lidar com munícipes, que trata de pessoas que residem no município, é importante que exista um levantamento de dados para auxiliar o desempenho estratégico da prefeitura. Atualmente a prefeitura não possui colaboradores responsáveis por realizar estudos e pesquisas a fim de desenvolver um planejamento para analisar e identificar as influências na Prefeitura.

Diante disto, conhecendo os munícipes exigentes do município, a Prefeitura necessita além de propiciar os serviços necessários, seria importante estar ciente da existência de seus *stakeholder*, sendo importante também aprofundar o conhecimento quanto a influência desses no desempenho estratégico da Prefeitura.

Partindo deste contexto, surge a questão de pesquisa: **Qual a influência dos *stakeholders* em relação ao desempenho estratégico da Prefeitura?**

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de definir os objetivos, Gil (2002) expõem que os objetivos aparecem quando se pretende enfatizar a relevância da pesquisa, quando se cumpre uma exigência das agências financiadoras ou quando o pesquisador decide explicar os resultados que pretende alcançar ao final do seu trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a influência dos *stakeholders* em relação ao desempenho estratégico da Prefeitura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os *stakeholders* internos e externos que interagem com a Prefeitura;
- b) Compreender o nível de influência dos *stakeholders* na Prefeitura.
- c) Classificar os tipos de *stakeholders* que influenciam e são influenciados pela Prefeitura.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário descrito na situação problema, a Prefeitura em estudo possui um setor administrativo a fim de estudar o desempenho estratégico da prefeitura, visto que essa diariamente fornece serviços aos seus munícipes e busca aprimorar seus trabalhos, aumentar o crescimento sempre, sendo que as estratégias organizacionais formais estão ausentes das rotinas da prefeitura. Deste modo a prefeitura pode estar deixando a desejar, pois a mesma desconhece estrategicamente seus influentes nos dias atuais.

O estudo a ser desenvolvido é importante, pois busca-se todos os dias aperfeiçoar os serviços e o momento é oportuno para a realização da pesquisa, a fim de trazer a prefeitura quem são seus aliados internos e externos, ao ponto de influenciar a visão da mesma para os grupos ao seu redor.

A acadêmica busca realizar o estudo em questão diante do cenário descrito na situação problema, sendo que a importância de alcançar este objetivo é proporcionar aos administradores maior segurança na tomada de decisão frente às novas decisões. Pois é por meio do desenvolvimento deste estudo que será

ênfatizado quem são os aliados internos e externos e qual seu grau de influência dos *stakeholders*.

Portanto a realização do estudo é importante para a acadêmica Tainara Silveira Redivo, para que ela possa desenvolver a monografia e o artigo científico e possa vir a se formar em Administração na UNESCO. Também a Instituição pode incorporar seus resultados em seus acervos, dando assim suporte em trabalhos futuros. Sendo relevante também para que possa com o resultado do trabalho desenvolvido auxiliar e dar maior segurança ao Prefeito da Prefeitura em estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo que segue trata dos assuntos referentes a pesquisa bibliográfica que embasa o estudo conforme os objetivos propostos. O texto inicia esclarecendo a conceituação de *stakeholders* e na sequência aborda as características e classificação dos mesmos dentro de uma estratégia organizacional. A fundamentação teórica tem como principal objetivo fundamentar a pesquisa de campo que complementa esse estudo.

2.1 STAKEHOLDERS: CONCEITUAÇÃO

A nomenclatura *stakeholder* foi utilizada pela primeira vez em 1963 num memorando interno de um instituto de pesquisa na Califórnia. Conforme Freeman (1984) esse termo foi usado para designar um grupo de interessados que alicerçam uma organização. Após esse episódio, muitas pesquisas e consultas em organizações foram realizadas a fim de conhecer melhor seus colaboradores, sabendo quem auxilia e quem dificulta os trabalhos da organização.

Segundo Oliveira e Wada (2012), o pesquisador que mais se destacou nos estudos sobre *stakeholders* foi Robert Edward Freeman. Em seus estudos destacaram as discussões sobre relacionamentos dentro das organizações e os distintos grupos de interação que surgem. Mediante as pesquisas de Freeman pode-se perceber que *stakeholders* é qualquer grupo ou pessoa que afeta ou pode ser afetado pela realização e alcance dos objetivos da empresa. A teoria de Freeman contrariou a perspectiva de que o grupo de acionistas ou os superiores deveriam ser o grupo que teria mais atenção. Na teoria o estudioso registrou que todos dentro da organização devem receber a devida atenção, visto que o sucesso da organização depende da integração dos interesses de todos *stakeholders*, e não de grupos isoladamente.

Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995) foram outros pesquisadores que estudaram a abordagem dos *stakeholders*; o primeiro descreveu sobre o melhor desempenho de uma empresa explanada por seus

objetivos de negócio na visão dos *stakeholders*; e os segundos estudara a eficiência da gestão dos *stakeholders*, afirmando ser uma gestão lucrativa quando comparada as medidas da gestão convencional de desempenho. Freeman (1984) afirmou que cada organização tem grupos distintos com objetivos diversos, necessitando de análise desses grupos para diminuir as decorrências das diferenças, levando em consideração que a organização deve conhecer os grupos que dela fazem parte e pensar nas estratégias e planejamento compatível (OLIVEIRA; WADA, 2012)

Segundo Sloan (2005), a conceituação dos *stakeholders* na literatura foi relacionada ao longo do tempo à administração estratégica. De 1970 a 2000 muitos pesquisadores deram suas contribuições para ampliar esse conceito. Em 1971, Taylor pesquisou como as organizações trabalhavam para os benefícios de outros *stakeholders*, 1976 Haselhoff realizou um estudo sobre os efeitos dos *stakeholders* no alcance dos objetivos da empresa, nesse mesmo ano Rothschild desenvolveu um planejamento estratégico e utilizou o conceito dos *stakeholders* para explicá-lo. Em 1977 Taylor sintetizou a abordagem existente sobre *stakeholders* para ser utilizada na época, em 1978 Davis utilizou a abordagem de *stakeholders* para avaliar tecnologias, em 1979, Crun e Derkinderen desenvolveram um projeto a qual usavam a ideia de um *stakeholder* central para aplicar num projeto estratégico; nesse mesmo ano, Heenan e Perlmutter aplicaram o conceito de *stakeholders* em organizações multinacionais.

Seguindo o pensamento de Sloan (2005), em 1980 com Emshoff e em 1982 com Mitroff, Dickel e Mason o conceito foi utilizado para aprofundar o desenvolvimento de técnicas nas análises estratégicas. Em 1983 com Freeman e Reed a teoria dos *stakeholders* ganha maior credibilidade para ser utilizada na análise e desenvolvimento de alternativas dentro das corporações e estabelece que qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos da organização é um *stakeholder*. Em 1984 Freeman fomenta a teoria dos *stakeholders* como teoria de gestão estratégica, fornecendo assim um alicerce para a gerência das relações dentro da empresa de forma a orientar a ação. No ano de 1987 Freeman e Gilbert afirmam que os gerentes devem realizar a união das necessidades dos *stakeholders* com questões sociais e éticas. Em 1988 Evan e Freeman reafirmam que os objetivos das empresas devem levar em

consideração os interesses dos *stakeholders*.

Em 1989 Alkhafaji faz a identificação dos *stakeholders* como equipes com interesses diretos, e que a empresa precisa de apoio para exigir esses direitos. Phelps e Sharplin em 1989 afirmam a responsabilidade da gestão de *stakeholders*, aumentando os ganhos de todos os envolvidos no processo. Em 1991 Brenner e Cochran reafirmam que dentro da teoria de *stakeholders* as organizações devem entender as necessidades desses para assim atingir seus objetivos. Conhecer quem são como afetam e como são afetados influência diretamente na empresa e nos envolvidos, e, portanto, tem ligação direta na compreensão do comportamento da organização. Ainda em 1991 Clarkson escreve sobre a gestão de *stakeholders* para definir, coletar e organizar dados descritivos e de desempenho para as empresas e seus *stakeholders*; Brummer pesquisa sobre a teoria da responsabilidade corporativa com a utilização da teoria dos *stakeholders*; Blair, Nix, Savage e Whitehead estudam a utilização da gestão de *stakeholders* na busca explícita pela avaliação do interesse dos grupos internos e externos identificando o potencial de cada elemento como ameaça ou cooperador na empresa. Em 1993 Clarkson e Deck concluíram a identificação dos *stakeholders* como equipes que possuem interesses, direitos, propriedades e reivindicações em uma organização; Carson define que a empresa precisa conhecer e classificar os direitos de alguns *stakeholders*, Calton realizou a identificação dos *stakeholders* como grupos ou indivíduos que participam da organização por meio da interdependência de relação (SLOAN, 2005).

Ainda seguindo a síntese de Sloan (2005), em 1994 Freeman (1994) demonstra sua pesquisa que afirma que a teoria dos *stakeholders* auxilia na maneira que as empresas devem agir em sua gestão. Em 1995 Donaldson e Preston (1995) descrevem a teoria dos *stakeholders* em três aspectos: descritivo, instrumental e normativo. Em 1997 Agle, Mitchell e Wood (1997) identificam os *stakeholders* pela posse de alguns atributos como poder, legitimidade, e urgência, permitindo a gestão um atendimento de forma diferenciada. Em 1998 Hummels (1998), coloca a teoria duas dimensões: a teoria gerencial sobre a participação dos grupos na sobrevivência da empresa e uma teoria ética.

Conforme Freeman (1984), embora existam muitas definições de estratégia, política e planejamento e as variantes de cada um, a ideia básica é

que a política e o planejamento estão preocupados com a configuração de recursos de uma organização em relação ao seu ambiente externo. O conceito de planejamento estratégico está intrinsecamente ligado com a criação de alguma orientação para a organização, com base em uma análise de capacidades organizacionais e as oportunidades e ameaças ambientais. Assim, a informação adequada sobre o meio ambiente, futuras mudanças, questões e problemas estratégicos emergentes é vital para um planejamento eficaz das empresas ou processo de decisão política. Como o planejamento mudou em relação à política reativa para a formulação de estratégia pró-ativa a necessidade de varredura ambiental aumentou.

Na identificação dos *stakeholders* são necessários três questionamentos: Quem são? O que querem? E como alcançam seus objetivos? Conhecer quem são os *stakeholders* possibilitará a identificação dos atributos dos mesmos; a segunda questão fica pautada no interesse e nas preocupações dos *stakeholders* e a última questão dará direção para a elaboração das estratégias exercidas pelos *stakeholders* dentro da organização. (OLIVEIRA; WADA, 2012)

De acordo com Oliveira e Wada (2012), os *stakeholders* têm muitos interesses no funcionamento da organização por motivos pessoais e coletivos. Nos estudos de Freeman, foi incorporado alguns princípios a abordagem de *stakeholders*. O primeiro princípio é o da responsabilidade dos *stakeholders*, onde a gestão das organizações baseada nos interesses dos *stakeholders*, o segundo princípio da responsabilidade do diretor, quando os diretores da empresa operam com o bom o senso na gestão dos negócios, e princípio do recurso do *stakeholders*, quando os grupos de interesse cobram dos diretores da empresa caso não cumpram com o princípio da responsabilidade.

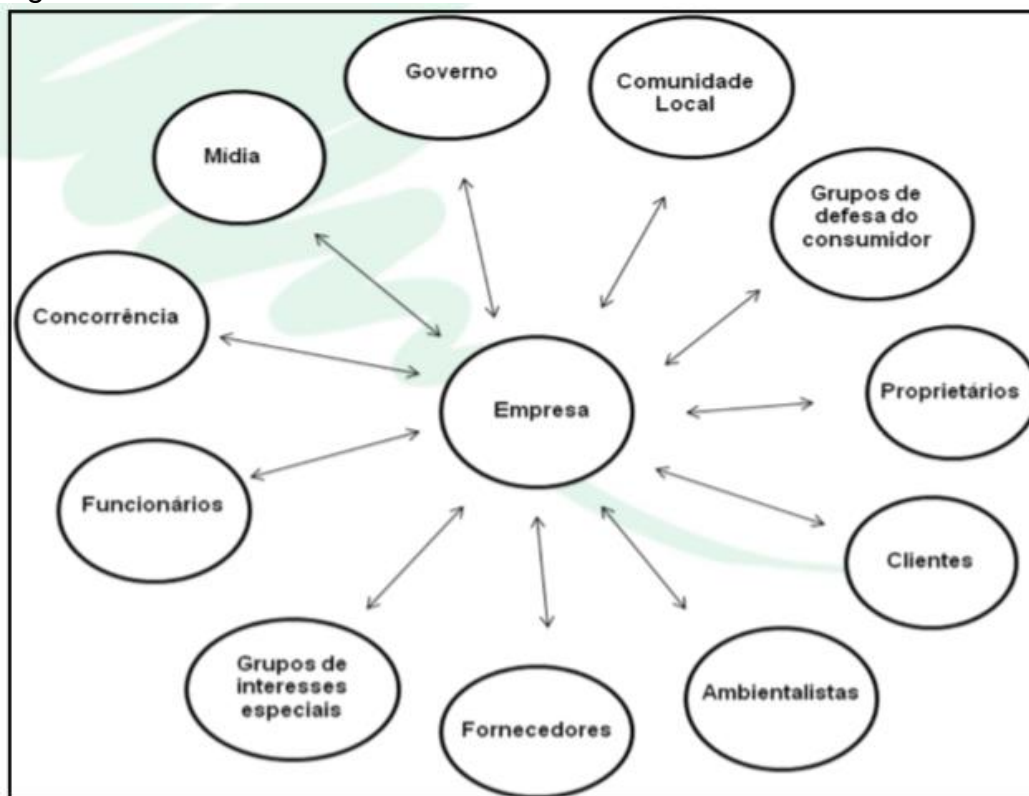
Conforme Spitzeck, Hansen e Alt (2012), o mundo globalizado dos negócios diminuiu a distância entre os diretores das organizações e os *stakeholders*, o que obriga uma certa interação entre ambos. Comparar visões dos envolvidos e associá-las é essencial para que não ocorra confrontos, gerando colaboração e diminuindo erros nos processos de decisão da empresa.

Segundo Lyra, Gomes e Jacovine (2009) para que a empresa sobreviva e obtenha sucesso nos seus empreendimentos, as mesmas devem delinear metas para suas relações com os *stakeholders* atuais e os possíveis

como ponto estratégico dentro da administração. Assim conhecendo-os a gerência da organização pode traçar metas com os focos voltados para a dos *stakeholders*, com o reconhecimento de seus anseios e necessidades, podendo assim modificar as estratégias quando esses não condizerem com dos colaboradores, evitando problemas e envolvendo todos os envolvidos no processo.

Utilizar os interesses dos *stakeholders* e o bom relacionamento com esses se torna para a organização uma vantagem competitiva, permitindo prever problemas antes mesmo de acontecer. Conhecer e traduzir as expectativas da sociedade para com a organização se tornou algo essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, entender como se dá a pressão de grupos que podem estar vinculados direta ou indiretamente à organização já faz parte do processo. Freeman (1984) elaborou um esquema onde demonstra todos os grupos ou indivíduos que afetam, podem afetar ou são afetados pelas metas da empresa que devem ser levados em consideração, que caracterizou como “Gestão dos *Stakeholders*” (Figura 1) (OLIVEIRA; WADA, 2012).

Figura 1– Gestão dos *Stakeholders*

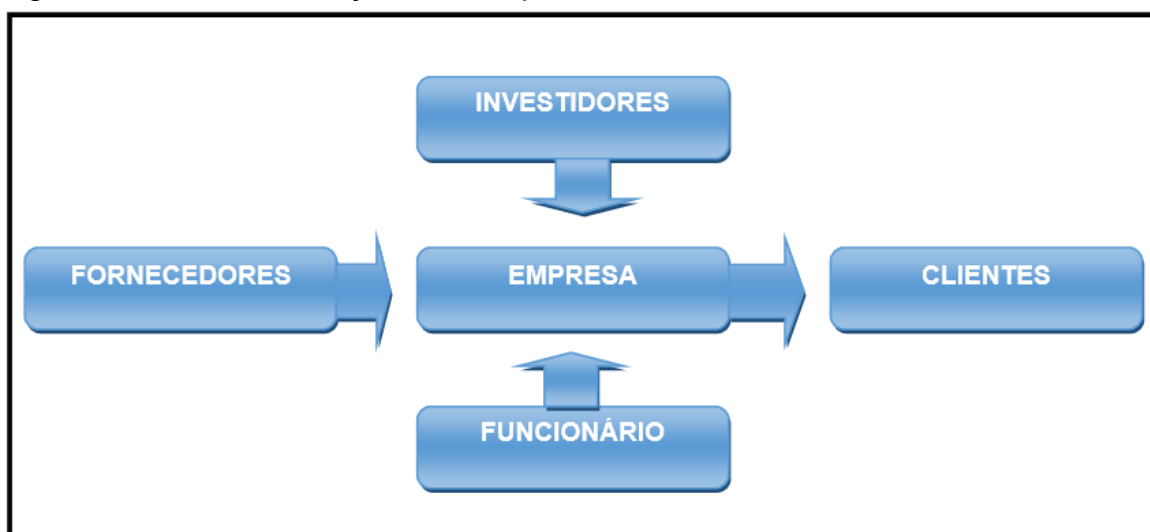


Fonte: Oliveira e Wada (2012)

Segundo Agle, Mitchell e Wood (1997) o conceito e pesquisa baseados na teoria dos *stakeholders* buscam acima de tudo caracterizar todas as partes envolvidas direta ou indiretamente no processo organizacional. A preocupação maior não está em conceituar, mas perceber os efeitos da relação dentro da organização, identificando a responsabilidade de cada elemento, aumentando os vínculos, para maximizar os lucros da empresa.

Conforme Wada e Oliveira (2012) é preciso comparar os tipos de gestão para entender como acontecem e assim observar as vantagens e desvantagens. Na Figura 2 percebe-se como é a visão da gestão que não utiliza a teoria de *stakeholders* para as relações organizacionais. Nessa visão o foco da empresa é a satisfação do cliente.

Figura 2- Modelo de relação com as partes interessadas.



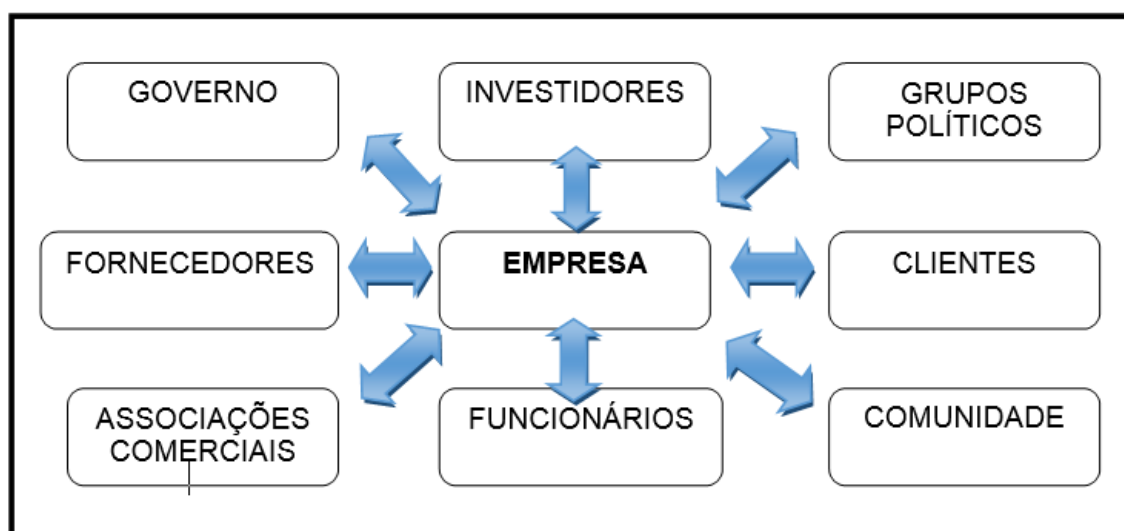
Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Na Figura 2 observa-se que os investidores, funcionários e fornecedores são voltados para a empresa, representando as entradas contribuintes como insumos físicos, humanos e financeiros e a empresa por sua vez transforma esses insumos em saídas beneficiando seus clientes. Neste tipo de gestão todas as ações são voltadas para o mercado e os investidores, funcionário e fornecedores apenas esperam receber seus salários compensando o auxílio no processo. No segundo modelo (Figura 03), ou seja, a gestão baseada

nos *stakeholders*, todos os envolvidos possuem papel fundamental no processo, construindo uma relação de cooperação e parceria.

Na Figura 03 pode-se observar o segundo modelo, em que todos os agentes dessa relação estão interligados, exercendo ações significativas.

Figura 3- Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995).

Comparando os dois modelos descritos por Donaldson e Preston (1995), percebe-se a grande disparidade existente. No segundo modelo todos os elementos estão interagindo com o centro, ou seja, com a empresa, como foi visto no primeiro modelo, não há interação. Nesse segundo modelo todos os elementos participantes são interessados e levam vantagem reconhecida. Os estudiosos que discordam da teoria de *stakeholders* possuem uma visão mais voltada para resultados econômicos e financeiros ou ainda que o sucesso de uma organização se eleva quando a empresa aumenta seu valor no mercado.

Jensen (2001) afirma que a teoria dos *stakeholders* tem sua fundamentação na sociologia, no comportamento organizacional e no alto interesse gerencial, contudo não pode ser interpretada como elemento maximizador de valor, pois não é esse seu principal objetivo, e sim sua consequência. Essa confusão no entendimento no uso da teoria dos *stakeholders*, muitas vezes pode levar à empresa ao fracasso competitivo. A teoria dos *stakeholders* obriga os gestores a repensar sua prática de gestão organizacional

levando em considerações vários mestres, por isso deve-se cuidar com confusão, conflito e ineficiência.

Partindo dos pressupostos descritos sobre o que é *stakeholders*, se faz necessário abordar a descrição feita por Agle, Mitchell e Wood (1997) quanto a classificação destes. Os autores classificaram os stakeholders observando seus atributos e suas ramificações, que serão descritas na próxima seção.

2.2 STAKEHOLDERS E SUA CLASSIFICAÇÃO

Segundo Santos (2006), a identificação e classificação feita por Agle, Mitchell e Wood (1997) dos *stakeholders* seguiram conforme os atributos de cada elemento dentro da empresa. Esses atributos podem ser divididos em urgência, poder ou legitimidade. Essa classificação é conhecida como a teoria da saliência. Contudo, existe uma grande dificuldade para identificar e classificar os *stakeholders*, pois são instáveis, mutáveis e possui grande variedade, a teoria da saliência facilitou essa identificação e classificação.

Xavier (2010) afirma que apenas o grupo ou indivíduo que apresentar um dos atributos será considerado *stakeholders*, ou seja, urgência, poder ou legitimidade.

Agle, Mitchell e Wood (1997) defendem que para um *stakeholders* ser classificado como urgente deve ser considerado sua importância e relevância nas decisões da empresa. Para essa classificação o mais relevante é o tempo, pois o *stakeholders* é propenso a ações temporais, que pode reduzir a probabilidade de reclamações, reduzindo danos para a organização. Xavier (2010) afirma que a identificação de urgência em um *stakeholder* significa que sua função tem atenção imediata a necessidade da empresa.

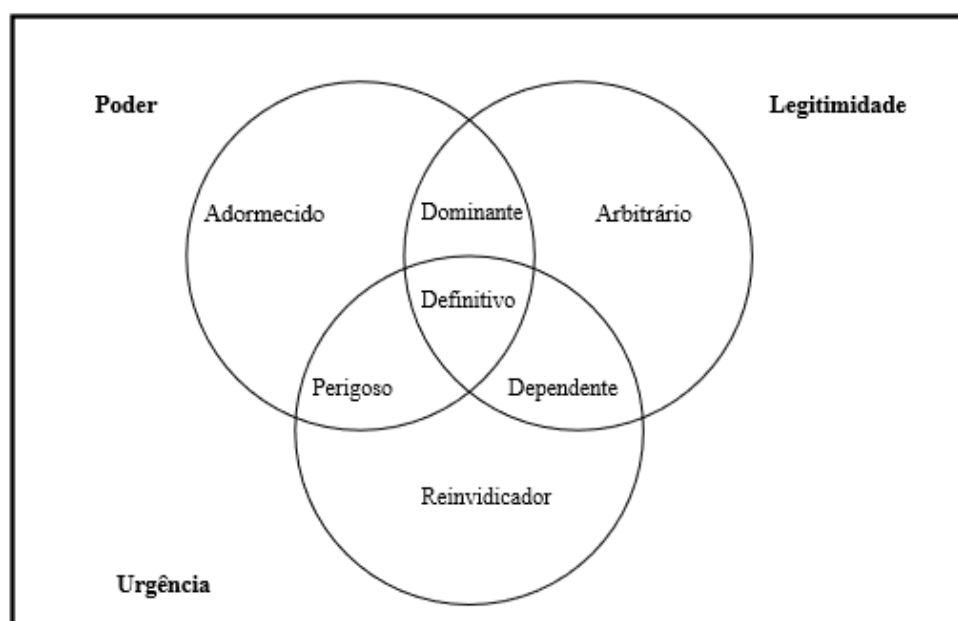
Para Almeida e Sousa (2002) a classificação de poder na visão de relacionamento impõe quando quem recebe a ordem cria resistência ou não. A descrição Agle, Mitchell e Wood (1997) completa a explicação sobre o poder; quando afirmam que o poder do *stakeholder* estará comprovado quando esse tiver domínio para coagir quem está criando resistência e assim conseguir a imposição de sua ordem. Contudo, o poder nessa classificação é instável,

variando muitas vezes transitoriamente, o *stakeholder* pode adquirir em algumas situações como também perder em outra ocasião. Grossi (2003) afirma que o poder pode variar inúmeras vezes. O *stakeholder* pode usar a coerção dentro da empresa por meio de regras, leis e normas para realizar a imposição das vontades dentro da empresa. Podem ocorrer dois tipos de poder: o poder utilitário e o poder simbólico, conforme os recursos usados para conseguir a persuasão. Quando é utilizado o controle sobre recursos financeiros e materiais é chamado de poder utilitário; quando o recurso é o amor, estima, prestígio social ou aceitação é chamado de poder simbólico.

Conforme Almeida e Sousa (2002), o atributo da legitimidade é mais comum e mais claro para a identificação de um *stakeholder*, por que trata de direitos morais e propriedade formalizado. A certeza que serão cumpridas as normas e leis dentro da empresa é existente nesta relação. Agle, Mitchell e Wood (1997) acreditam que a ligação entre legitimidade, poder e autoridade é comum e muito forte, pois quem possui a legitimidade possui poder de execução, atuando no cumprimento de seus deveres e direitos para com a empresa, aos colegas e a sociedade.

Agle, Mitchell e Wood (1997) partindo da classificação dos atributos descrevem sete tipos de *stakeholders* distintos como demonstrado na Figura 4.

Figura 4– Tipos de *Stakeholders*



Fonte: Agle, Michell e Wood (1997)

Essa classificação se dá pela combinação dos atributos identificados anteriormente, ou seja, urgência, poder e legitimidade. Numa segunda classificação, também conhecida como classificação secundária, aparecem os tipos adormecido, arbitrário, reivindicador, dominante, perigoso, dependente e definitivo. A Quadro 1 especifica os tipos dos *stakeholders* conforme Lyra, Gomes e Jacovine (2009, p 43)

Quadro 1– Classificação secundário dos *stakeholders*

| Classificação | Descrição |
|----------------------------------|--|
| <i>Stakeholder</i> Adormecido | Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse <i>stakeholder</i> para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo. |
| <i>Stakeholder</i> Arbitrário | Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva. |
| <i>Stakeholder</i> Reivindicador | Quando o atributo mais importante na administração do <i>stakeholder</i> for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo. |
| <i>Stakeholder</i> Dominante | Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa. |
| <i>Stakeholder</i> Perigoso | Quando há poder e urgência, porém, não existe a legitimidade, o que existe é um <i>stakeholder</i> coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente. |
| <i>Stakeholder</i> Dependente | Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro <i>stakeholder</i> para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração. |
| <i>Stakeholder</i> Definitivo | Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse <i>stakeholder</i> . |

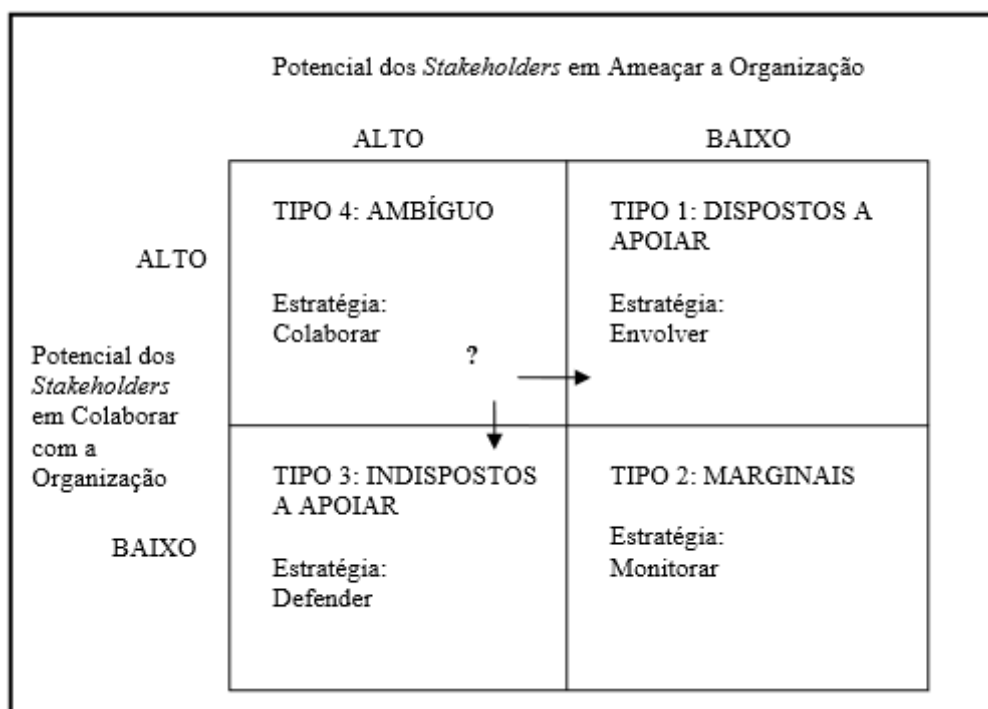
Fonte: Adaptado de Lyra, Gomes e Jacovine (2009)

Partindo dessa classificação os gestores pode considerar quem realmente é *stakeholders* dentro da empresa e quem é relevante para a organização. Avalia-se que os grupos que não demonstram nenhum dos atributos não serão considerados *stakeholders* e, portanto, não serão considerados pelos gestores. (AGLE, MITCHELL; WOOD, 1997)

Após avaliar os *stakeholders* e identificar os *stakeholders* chaves, segue-se numa segunda avaliação crítica, averiguando o potencial de ameaça e

de cooperação de cada *stakeholders*, possibilitando uma terceira classificação segundo Savage Et al (1991) apud Lyra, Gomes e Jacovine (2009), visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Diagnóstico dos tipos de *Stakeholders*



Fonte: Lyra, Gomes e Jacovine (2009)

Conforme Lyra, Gomes e Jacovine (2009), os *stakeholders* dispostos a apoiar têm baixo potencial em ameaça e alto potencial na cooperação, os *stakeholders* marginais não são nem ameaçadores, nem cooperadores; os *stakeholders* indispostos a cooperar, já se auto classifica, como alto potencial de ameaça e baixo potencial em cooperação; e os *stakeholders* ambíguos possuem as duas classificações, ou seja, possuem alto potencial em ameaçar como também em cooperar. O potencial de cooperação de um *stakeholders* muitas vezes não é levado muito em consideração, pois a análise ressalta geralmente a magnitude de ameaça. Contudo, a cooperação de um *stakeholders* deve ser observada com maior cuidado visto que quem possui esse atributo pode influenciar outros *stakeholders* e facilitar a administração. Quanto mais dependente o *stakeholders* for, maior cooperação pode trazer para a organização (SAVAGE ET AL, 1991 APUD LYRA, GOMES; JACOVINE, 2009).

Almeida e Sousa (2002) utilizam outra forma de classificação dos *stakeholders*, a classificação por voluntariedade, que separa em duas classes: passivos involuntários e ativos voluntários. A passividade é referente aos benefícios de ética e prestação de contas por parte da organização, indiferente da involuntariedade possuem direitos em relação a empresa que são referentes fins financeiros que podem receber a longo prazo. Os *stakeholder* ativos tem seus direitos sobre a empresa e possuem sentimentos de reciprocidade para com a empresa. O Quadro 2 descreve os direitos adquiridos, riscos assumidos e relações financeiras existentes diante da classificação entre ativos e passivos.

Quadro 2– Classificação por Voluntariedade

| | Passivos (Involuntários) | Ativos (Voluntários) |
|-----------------------------|--|--|
| Direitos adquiridos | A liberdade no cumprimento da ética não será infringida, pois é uma prestação de contas obrigatória. | Possui direitos de propriedade (dividendos, ganhos de capital e reciprocidades) e ganhos de reputação. |
| Riscos assumidos | O resultado da atividade | O capital humano ou financeiro da firma investido na firma. |
| Relações financeiras | Existirá futuramente | Existente atualmente |

Fonte: Almeida; Sousa (2002)

Clarkson (1995) traz outra classificação que difere os *stakeholders* entre primários e secundários. O grupo primário participa ativamente da organização, são os colaboradores que mantêm as operações da empresa em relação interdependente. Esse grupo possui em muitos casos relacionamento contratual, como os acionistas, clientes, funcionário, investidores, fornecedores e órgãos públicos. O grupo de *stakeholder* secundário são os elementos que a empresa não possui relação direta, contudo esses sofrem e causam impactos na organização, mas não são primordiais para a vida da empresa.

Todas as classificações dos *stakeholders* possuem o mesmo objetivo em dar uma direção para os gestores da organização para gerir as ações estratégicas visando o sucesso da empresa. Entre todos os métodos apresentados nesse estudo o mais utilizado e conciso é o método elaborado por Agle, Mitchell e Wood (1997), por proporcionar maior amplitude e abrangência. Partindo dessa classificação é possível aprofundar a separação categórica quanto

ao potencial dos *stakeholders*, facilitando a explanação e corroborando com o estudo realizado.

2.3 A GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Na condição atual de globalização e visão inovadora dentro das organizações, há uma busca constante por transformação, seja social, política, cultural ou economia que possibilita retorno positivo para com a sociedade. Essa visão impõe as empresas adaptações diante do avanço tecnológico e implementação de gestão garantidora de competitividade com perspectivas positivas para a empresa e sociedade. (WOOD JR, 2007)

Carrol (1999) afirma que a responsabilidade social com o *stakeholders* determina a legitimidade da empresa e essa questão é um ponto que ganha espaço dentro do planejamento estratégico empresarial. Essa responsabilidade social tem referência quanto às expectativas de que a empresa realize suas ações conforme os interesses públicos.

Segundo Freeman (1984) para o sucesso de uma organização, os gestores necessitam observar os grupos influenciadores nas implementações dos planos organizacionais e no processo de gestão estratégica, isto é, atender às expectativas e necessidades dos *stakeholders*, são esses que podem ameaçar ou cooperar com o sucesso da organização.

Para Almeida e Sousa (2006) a relevância para com os *stakeholders* teve sua expansão quando o foco das negociações em outros países deixou de agregar valor apenas ao capital dos acionistas. Percebeu-se que uma gestão direcionada para a satisfação dos *stakeholders* aumentava a competitividade e consequentemente os lucros e os benefícios. Assim os gestores consideraram que o melhor desenvolvimento dos negócios da sua organização dependia da preservação e monitoramento da melhor posição dos *stakeholders*, alinhando suas necessidades com os objetivos da empresa.

Uma gestão preocupada com os *stakeholders* tem sua atuação voltada para o reconhecimento do ambiente e tudo o que envolve seus *stakeholders*, facilitando a sobrevivência da empresa. Essa postura melhora o desempenho

econômico, mantêm a empresa ativa, competitiva, exercendo boas influências, e facilitando suas vantagens e alianças, diminuindo os riscos de mercado. Um cuidado que deve ser levado em consideração é que os *stakeholders* possuem interesses distintos e muitas vezes conflitantes. O gestor deve perceber que a empresa necessita de muitos *stakeholders*, e por isso, precisa encontrar a melhor solução para equilibrar essa demanda diversificando e combinando as cooperações (ALMEIDA; SOUSA, 2006).

Conforme Freeman (1984) perceber os *stakeholders* como qualquer elemento que afeta ou é afetado pela organização facilita a elaboração de processos e técnicas de aprimoramento da capacidade de gestão estratégica organizacional. Partindo desse pressuposto, os processos de gerenciamento de relações dos *stakeholders* pode ser dividido em três níveis: racional, de processo e de transação.

No nível racional, entende-se partindo de uma perspectiva racional identificando os *stakeholders* e seus atributos. No nível de processo analisa-se o ambiente compreendendo os processos organizacionais utilizados na gerência dos relacionamentos dos *stakeholders* e a empresa. No nível de transação engloba-se a interação com os *stakeholders* com a empresa encaixando o mapa de *stakeholders* e o processo das partes interessadas (FREEMAN, 1984).

2.4 STAKEHOLDERS E SUA IDENTIFICAÇÃO

Como descrito anteriormente a identificação dos *stakeholders* é algo instável e durante o planejamento da organização pode ser alterada conforme a situação que o projeto da empresa se encaminha. Perceber os *stakeholders* como instáveis no decorrer do processo possibilita uma visão real na tomada de decisão, por se tratar de um processo de avaliação qualitativa e subjetiva na área administrativa (ALMEIDA; SOUSA, 2002).

Para Agle, Mitchell e Wood (1997) essa identificação dos *stakeholders* ocorre com muita dificuldade, pois todos os elementos podem afetar ou ser afetados pelas intervenções da empresa e assim ser considerado um *stakeholders*. Contudo, deve-se eliminar enganos na identificação e assimilar os

elementos que possuem real envolvimento com a organização, necessitando de maior atenção por parte dos gestores da empresa; e assim serem classificados por seus atributos.

Para identificar os *stakeholders* são levados em considerações três pontos que necessitam de maior atenção pelos gestores. Inicialmente, é preciso considerar os *stakeholders* que possuem maior influência dentro da organização, visando os recursos de operação que são limitados e insuficientes, e os gestores possuem metas a serem alcançadas. O segundo tópico se refere ao julgamento individual dos gestores, tendo grande consideração ao avaliar qualitativamente os agentes prioritários da organização. E por fim, o terceiro tópico a classificação final quanto o poder a legitimidade e urgência, como já abordado anteriormente, servindo como base para avaliar o grau de importância do *stakeholders* para a organização (AGLE, MITCHELL; WOOD, 1997).

Marino (2004) traz outra forma de identificar os *stakeholders* por meio de um roteiro de pesquisa, que utiliza considerações no planejamento inicial, destacando *stakeholders*. Esse roteiro é composto por indagações que visam desvendar as perspectivas dos *stakeholders*, auxiliando a identificação dos elementos que adaptam a fase do projeto desenvolvido pela organização. A Quadro 03 demonstra o roteiro de pesquisa conforme os objetivos para identificar, definir e analisar.

Por meio da aplicação do roteiro sugerido por Marino (2004) os gestores podem elaborar um projeto ou estratégia organizacional, criando uma base de dados para fomentar as ações que devem ser tomadas. Partindo do roteiro é possível direcionar as ações que envolvem esforços e recursos, definindo a melhor estratégia a ser aplicada, visando o interesse da empresa e de todos os *stakeholders*.

Quadro 3 – Roteiro de Pesquisa segundo Marino (2004)

| | |
|--|--|
| Identificação de possíveis Stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos que se identificam com os objetivos da empresa ou com o público envolvido e desde o início do planejamento já demonstram afinidade ou se importam com o contexto; • Investidores ou financiadores que se empenham em apoiar o trabalho através de concursos ou editais; • Opositores ao projeto, sendo estes formais ou não, que possam prejudicar o projeto; • Comunidade, grupo político ou órgãos públicos que devido a questões partidárias podem colaborar ou não com o projeto. |
| Questões para a definição da perspectiva dos Stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> • Quem são os <i>stakeholders</i> no projeto? • Qual o vínculo que o <i>stakeholders</i> possui com o projeto? • Quais oportunidade e ameaças os <i>stakeholders</i> representam ao projeto? • Qual a responsabilidade ou obrigação a empresa possui com o <i>stakeholder</i>? • Quais os pontos fortes, fracos e as estratégias que poderão ser utilizados pelos <i>stakeholders</i> para atingir seus objetivos? • Quais os recursos disponíveis para que as partes desenvolvam o projeto? • Quais fatores favorecem os <i>stakeholders</i> perante o projeto? • Quais estratégias a empresa pode fazer uso para lidar com as oportunidade e ameaças apresentadas pelos <i>stakeholders</i>? • Como a empresa avalia se está agindo de forma correta com os <i>stakeholders</i>? |
| Questões para análise dos Stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> • Quem realmente são os <i>stakeholders</i>? • Quais os interesses dos <i>stakeholders</i>? • Quais <i>stakeholders</i> possuem interesses que representam ameaça e quais representam oportunidades? |

Fonte: Adaptado de Marino (2004)

A partir dessa análise Marino (2004) pôde identificar com mais facilidade os *stakeholders* nas organizações.

2.5 ABORDAGEM ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Segundo Watson (1994) e Oliveira (2004) estratégia significa caminhos a percorrer a fim de alcançar um objetivo. A palavra estratégia tem sua origem na Grécia e é relacionada a arte general. Era usada para definir os meios que eram usado em combate para vencer guerras. Tem por definição os caminhos, sentidos e ações que são seguidas para alcançar um objetivo.

Conforme Cavalcanti (2007) pensar em estratégias se tornou primordial depois da Segunda Guerra Mundial tanto para a área militar quanto para a área empresarial. Isso ocorreu pela escassez de recursos nessa época, necessitando de técnicas estratégicas para sobreviver a esse tempo. O pensamento estratégico nessa época transpassou o fato de adaptação, ele foi usado para providenciar meios para alcançarem objetivos maiores.

Oliveira (2004) acredita que para compreender estratégia organizacional deve-se levar em consideração três definições: o que é estratégia, o que é ferramenta no planejamento estratégico e do que se trata gestão estratégica. Partindo destas questões define-se estratégia como a posição que uma empresa assume para obter vantagem competitiva, envolvendo escolhas dos elementos participantes, sendo colaboradores, produtos, serviços ou recursos corporativos. Planejar contudo, é elaborar de forma sistêmica, formas de atingir os objetivos, possibilitando buscar orientação para toda a empresa.

A gestão estratégica difere do plano estratégico, é algo muito mais abrangente, envolvendo os elementos participantes com comprometimento a fim de realizar as transformações necessárias. É um processo em desenvolvimento continuamente, algo que sofre alterações a cada novo objetivo, criando novas estratégias a serem utilizadas e novas metas a serem alcançadas (COSTA, 2006).

Conforme Costa (2006), para acompanhar as transformações como avanço tecnológico e econômico muitos dirigentes buscam formas de inovar nas formas de administração, visando o crescimento e a sobrevivência a longo prazo, com a utilização de ferramentas como o planejamento estratégico. Para que isso ocorra, se faz necessária a elaboração de um diagnóstico situacional, identificando as falhas para a correção. É nesse ponto que muitos administradores erram ao não perceberem os verdadeiros pontos negativos.

Entender de planejamento estratégico, abrange além da maximização de benefícios de um único interessado, o interesses de todos dentro da empresa. O dirigente precisa em sua estratégia competitiva encontrar objetivos e metas, elaborando ações a fim de alcançá-los (PORTER, 1986). Contudo, é válido ressaltar que ao elaborar a estratégia, o gestor não estará sozinho, deverá contar

com a eficácia dos grupos, bem como com seus objetivos e o impacto que esses grupos podem causar (FREEMAN, 1984).

Para Porter (1986) uma estratégia pode ter duas visões, uma defensiva e outra ofensiva, contudo as duas precisam preparar a empresa para todas as influências que podem surgir, internas e externas. As influências internas se caracterizam pelo relacionamento dos funcionários, recursos humanos, cultura da empresa. As influências externas podem surgir de empresas concorrentes, substituição de produtos, poder de compra e de fornecimento. Se o gerente conhece essas forças, não é pego de surpresa e pode usar esse conhecimento como vantagem competitiva.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são explanados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realizar a pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos. A metodologia escolhida é definida como método científico buscando investigar por meio de documentos comprobatórios, para dar fidelidade ao estudo. Para ser caracterizada como científica a pesquisa não pode imaginar ou deduzir, os dados obtidos devem comprovar o que será descrito. (BERVIAN, CERVO; SILVA, 2007)

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que método é um conjunto de atividades sistematizadas que assegurem o alcance dos objetivos, dando um norte a ser percorrido pelo pesquisador.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Gil (2002) cita que uma pesquisa acontece quando se decide resolver um problema, buscando informações com o intuito de resolvê-lo. Pode ser caracterizada de ordem intelectual quando seu foco é aperfeiçoar o intelecto ou de ordem prática quando o foco é resolver com eficiência e eficácia um determinado problema. O estudo em questão é de ordem intelectual, visto que o pesquisador busca sanar o interesse e desvendar a influência dos *stakeholders* dentro da empresa pesquisada. Contudo Gil (2002) ainda esclarece que qualquer atividade sistematizada e racionalizada devem ter suas ações planejadas antecipadamente.

Esse estudo tem sua pesquisa caracterizada como descritiva e exploratória e sua investigação tem como base pesquisa bibliográfica e de campo. Para Bervian, Cervo e Silva (2007) a pesquisa pode ser considerada descritiva quando sua ação se baseia em observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem manipulação de qualquer natureza. O objetivo desse tipo de pesquisa está centrado em pesquisar os elementos característicos de determinado grupo, identificando as relações existentes e sua origem (GIL, 2002). Todavia, o estudo pode ser caracterizado por esse aspecto pois visa conhecer a

influência dos *stakeholders* em relação ao desempenho estratégico de uma prefeitura do extremo sul catarinense.

A pesquisa também é considerada exploratória, pois tem a finalidade de aperfeiçoar as descobertas feitas para direcionar a pesquisa junto ao objetivo do estudo (BERVIAN, CERVO; SILVA, 2007)

A pesquisa pode ser classificada também como bibliográfica, pois conforme Oliveira (2000) toda pesquisa que contribui para o estudo por meio de livros, artigos, gravações, etc, afim de tomar providências e caminhos possíveis para solucionar o problema. A pesquisa bibliográfica possibilitou o embasamento para analisar as contribuições do roteiro de entrevistas e assim indentificar os *stakeholders*. Bervian, Cervo e Silva (2007) afirmam que a pesquisa bibliográfica é essencial para a construção de um estudo, visto que é dela que se baseia a pesquisa.

O estudo igualmente pode ser classificado como pesquisa de campo, por que para dar fidelidade à pesquisa serão aplicados questionários a um grupo ou comunidade específica por forma de entrevista, pois o pesquisar possui maior afinidade com o assunto e poder esclarecer dúvidas durante o contexto da entrevista. Esse tipo de pesquisa exige maior tempo do pesquisar para levantar e interpretar os dados, eliminando o risco de subjetividade (GIL, 2002).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A área de pesquisa escolhida foi uma Prefeitura, localizada no Extremo Sul Catarinense. Conforme o site da prefeitura é uma cidade com objetivos bem definidos, com responsabilidade e crescimento sustentável a fim de oferecer a seus cidadãos uma excelente qualidade de vida. Atualmente o município tem infraestrutura completa com cartórios, agências bancárias, fórum, universidade, transporte coletivo municipal, procon, agência do INSS, entre outros.

Após definir a área da pesquisa deve-se limitar a população, quando esse universo for consideravelmente grande. No caso desse estudo por se tratar de uma prefeitura, foi limitada a pesquisa em 12 entrevistas aplicadas

aleatoriamente a alguns funcionários, sendo eles todos agentes administrativos das secretarias municipais.

Segundo Gil (2002) conceito de população se remete a um grupo de elementos que habita em determinado espaço geográfico, contudo quando se conceitua para um estudo o termo caracteriza um grupo que possui a mesma característica. Todavia, após a definição da população, é preciso delimitar uma amostra populacional, diante de um universo numeroso, necessita então realizar uma seleção de elementos para a pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2001) pode-se chamar de amostra uma parcela conveniente do universo selecionado, um grupo dentro do grande grupo.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta de dados é importante que se tenha uma pesquisa documental bibliográfica prévia a fim de obter informações da realidade pesquisada. Além do levantamento bibliográfico, a coleta de dados contou também com as entrevistas. Entrevista é caracterizada como uma técnica que envolve duas pessoas diretamente, onde uma é o entrevistador e a outra é a entrevistada. É um elemento flexível pois permite a interação e a melhor compreensão para solucionar as questões (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Conforme Gil (2002) a entrevista é realizada oralmente e as respostas são registradas pelo pesquisador. O estudo em questão foi realizado por meio de uma entrevista em profundidade com roteiro estruturado, permitindo a obtenção de informações partindo do ponto de vista dos entrevistados. O registro da entrevista foi feito por meio de gravação de áudio e transcrito para melhor análise das respostas. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Bervian, Cervo e Silva (2007) todo conhecimento sem análise se torna confuso e superficial. Por isso, após a coleta dos dados se faz necessário a

análise dos mesmos, em que o pesquisador organiza as informações por meio de codificações e tabulações, facilitando a interpretação dos dados. É nesse momento que o pesquisador relaciona os resultados com a literatura existente, apresentando as descobertas.

Para a análise do estudo como citado anteriormente, transcreveu-se as entrevistas gravadas em programa de áudio. Assim foi possível, perceber e correlacionar com as teorias existentes. Para a análise foi obedecida a abordagem qualitativa, que visa descrever categorias e características que variam nos relacionamentos. Para se concluir esse estudo foi necessário uma série de leituras sobre o tema a fim de estabelecer um ponto de vista final.

Para análise das entrevistas foi realizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p 21), a análise de conteúdo é definida como: “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A análise dos dados foi elaborada embasada nos dados coletados por meio do estudo sobre a influência dos *stakeholders* em uma prefeitura do extremo sul catarinense. Nesse capítulo serão explanadas a classificação e as características dos *stakeholders* que serão identificados. O objetivo principal da análise é observar e definir a influência dos *stakeholders* na organização a partir das informações obtidas com as entrevistas. Durante a pesquisa houve grande dificuldade na coleta de informações pelo desconhecimento sobre o assunto dos entrevistados, necessitando que o pesquisador fizesse um breve relato explicado sobre o que se tratava a pesquisa.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Na classificação dos *stakeholders* é fundamental que se identifique os *stakeholders* e assim se possa realizar sua classificação. Conforme Freeman (1984) qualquer indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela organização se caracteriza como *stakeholders*. Os *stakeholders* podem ser classificados como internos ou externos conforme seu posicionamento dentro da empresa. A identificação como interno e externo possibilita conhecer o potencial de cada *stakeholder*. Na primeira etapa da entrevista foi questionado quem se caracterizava como *stakeholders* interno dentro da instituição e na sequência os externos.

Nas entrevistas foram citados diversos *stakeholders* internos. Os *stakeholders* mais citados foram prefeito e servidores públicos, que aparecem em 80% das entrevistas. Para os entrevistados o prefeito por ser o poder maior dentro da prefeitura e os servidores públicos por ser servidores diretos são os *stakeholders* internos mais importantes. Entretanto, a visão sobre *stakeholder* difere muito entre os entrevistados. No Quadro 4 pode ser observado o que cada entrevistado classificou como *stakeholders* interno. Na sua maioria os entrevistados não justificavam suas respostas, apenas classificava.

Quadro 4 – *Stakeholders* Internos

| Stakeholders Internos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Cidadãos | X | | | | | | | | | | | |
| Prefeito | X | X | | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| Secretarias Municipais | X | | X | X | X | | | | X | | | |
| Servidores Públicos | X | X | X | | | X | X | X | | X | X | X |
| Financeiro | | X | X | | | | X | | X | | | |
| Sindicato | | X | X | | | X | X | | | | | |
| Vice-prefeito | | X | | X | X | | | | | | | |
| Procuradoria | | | X | | | X | X | X | | X | X | |
| Conselhos Municipais | | | | X | | | | | X | | | |
| Secretários | | | | | | | | | | | X | X |
| Chefias diretas | | | | | | | | | | | X | |
| Assessoria contábil | | | | | | | | | | | X | |
| Encarregados | | | | | | | | | | | | X |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar o Quadro 4, é possível perceber que o prefeito e os servidores públicos foram os *stakeholders* que mais tiveram frequências de escolhas, na opinião dos entrevistados.

O Prefeito, os Servidores Públicos, o Sindicato e a Procuradoria influenciam diretamente os assuntos da prefeitura, tem vínculo direto. [Grifo nosso] (Entrevistado 06)

Os *stakeholders* internos que ficaram em segundo lugar como os mais citados pelos entrevistados foram as secretarias municipais e a procuradoria. Foi possível perceber que os entrevistados percebem mais aqueles *stakeholders* que possuem maior envolvimento nas atividades da prefeitura. Aqueles que eventualmente se envolvem com a rotina da prefeitura, foram evidenciados por poucos entrevistados. Essa evidência se justifica pela proximidade que estes entrevistados possuem com esses *stakeholders*.

Num segundo momento foi solicitado para os entrevistados listarem os *stakeholders* externos. Na Quadro 5 é possível observar a variação das respostas e sua incidência.

Quadro 5 – *Stakeholders* Externos

| Stakeholders externos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Cidadãos | X | | X | X | X | X | | | X | | X | |
| Ministério Público | X | X | | | | X | | X | | | X | |
| União | X | X | | | | | | | | | | |
| Estado | | X | | | | | | | | | | |
| Fornecedores | | | X | X | X | | X | | | | X | X |
| Sindicato | | | X | X | X | | X | | | X | | |
| Mídia | | | | | | X | | X | | X | | |
| Usuários do serviço público | | | | | | | X | | X | | | |
| Câmara de vereadores | | | | | | | | X | | | | |
| Classes representativas | | | | | | | | | X | | | |
| Estudantes | | | | | | | | | | X | | |
| Tribunal de contas | | | | | | | | | | | X | |
| Governo do estado | | | | | | | | | | | | X |
| Governo federal | | | | | | | | | | | | X |
| Contribuintes | | | | | | | | | | | | X |
| Partidos Políticos | | | | X | | | | | | | | |
| Associações empresariais | | | | X | | | | | | | | |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber no Quadro 5 que o *stakeholder* mais citado foi os cidadãos. Em segundo lugar se apresentou o Ministério Público e os fornecedores. O sindicato e a mídia apareceram em terceiro lugar. Os demais *stakeholders* (usuários do serviço público, câmara de vereadores, classes representativas, estudantes, tribunal de contas, governo do estado, governo federal e contribuintes) tiveram de uma a duas citações.

Um ponto digno de nota é que os cidadãos e o sindicato foram *stakeholders* citados no âmbito interno. Essa evidência talvez demonstra certo grau de incompreensão por parte dos entrevistados do real envolvimento destes com a instituição.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Após identificar os *stakeholders* dentro da empresa é fundamental que se conheça o grau de importância que cada elemento possui no ambiente de

trabalho. Conforme Freeman (1984), todos os *stakeholders* internos e externos possuem um grau de importância conforme sua influência dentro da empresa, positiva ou negativamente, de acordo com cada característica.

Num terceiro questionamento foi solicitado que os entrevistados, analisando os *stakeholders* internos e externos, lembrassem os que mereciam ser considerados devido ao grau de importância dentro da Prefeitura.

Quadro 6 – *Stakeholders* mais importantes.

| Stakeholders | Tipo | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 |
|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| União | Externo | 3º | | | 2º | 2º | | 3º | | | | | |
| Estado | Externo | | | 2º | | | | | | | | | |
| Cidadãos/ Usuários do serviço público | Externo | 1º | 1º | 1º | 1º | 1º | 1º | | 1º | | 1º | 1º | |
| Servidores | Interno | | | | | | | 2º | 2º | | 2º | | |
| Câmara de Vereadores | Externo | 2º | | | | | | 1º | | 1º | | | |
| Contribuintes | Externo | | | | | | | | | | | | 1º |
| Poder judiciário | Externo | 3º | | | | | | | | | | | |
| Tribunal de Contas | Externo | 4º | | | | | 2º | | | 2º | 3º | | |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber no Quadro 6 que os cidadãos denominados de usuários do serviço público foram considerados pela maioria dos entrevistados como aqueles mais importantes dos *stakeholders* da prefeitura. Segundo o entrevistado E1, “a população é a mais importante, afinal é a responsável direta pela eleição dos políticos com base nas propostas e planos de governo apresentados”. O argumento deste entrevistado referente aos cidadãos é a vinculação da responsabilidade da administração pública em relação ao voto. O fato dos cidadãos elegerem o administrador público, vincula-se o compromisso de dar maior atenção as reivindicações.

Uma outra contribuição a respeito dos cidadãos, denominados pelo entrevistado E11 de munícipes, é que estes precisam ser o foco da administração municipal. A atenção dirigida para ouvir o feedback e as reivindicações deste público é a justificativa para definir as estratégias da administração do município.

Munícipes (externos), pois são o foco da administração municipal, a prefeitura deve atender os interesses coletivos da comunidade. Portanto ouvir o feedback e reivindicações deste grupo é o que norteia a atividade pública municipal. (E11) [grifo nosso].

A União e o Tribunal de contas também foram citados pelos entrevistados como os *stakeholders* mais importantes. Para o entrevistado E1, a União possui interesse em 64% dos recursos públicos e o tribunal de contas é o órgão fiscalizador destes recursos. “A União, visto que conta com 64% dos recursos públicos. O Estado por possuir 24% dos recursos públicos. O poder judiciário responsável pela correção dos atos públicos. [...] O Tribunal de Contas e o Ministério Público responsáveis pela fiscalização”. (E1) [grifo nosso].

Os servidores e a Câmara de vereadores foram os *stakeholders* em terceiro lugar mais citados em níveis de importância. Um dos argumentos para esta escolha é que os vereadores são os representantes do povo e em virtude dessa representação, tem a atribuição de fiscalizar o poder executivo.

A Câmara de Vereadores por ser a representante direta do povo, aprovando as leis que servirão de diretrizes do poder executivo, bem como a fiscalização dos atos da prefeitura. (E1) [grifo nosso].

Um ponto digno de nota, mas que foi destacado somente pelo entrevistado E12 foi a importância do *stakeholder* contribuinte, que não deixa de ser os cidadãos, ou usuários dos serviços públicos. O destaque se dá pela preocupação do entrevistado no potencial deste *stakeholders* e influência nos recursos financeiros da prefeitura. Segundo o E12, os contribuintes são os mais importantes, “porque pode ser tratado como consumidor final, ou seja, tudo que é feito tem a finalidade de atender a eles”. (E12) [grifo nosso].

Após conhecer os *stakeholders* mais importantes, foi questionado num segundo momento aqueles menos importantes. O Quadro 7 apresenta os *stakeholders* citados como menos importantes para a Prefeitura Municipal em estudo.

Quadro 7 – *Stakeholder* menos importante.

| Stakeholders | E01 | E02 | E03 | E04 | E05 | E06 | E07 | E08 | E09 | E10 | E11 | E12 |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Conselhos Municipais | 1º | 2º | 2º | | | 3º | | | 1º | | | |
| Sindicato | | 1º | | | 1º | 1º | | 1º | | 1º | | |
| Vereadores | | 3º | 3º | 2º | 2º | 2º | | | | | | |
| Mídia | | 4º | | | | 4º | 2º | | 2º | | | |
| Fornecedores | | | 1º | 1º | | | 1º | 2º | | 2º | 1º | |
| Partidos Políticos | | | 4º | | | | | | | | | |
| Associações empresariais | | | 5º | | | | | | | | | |
| Empresas contratadas | | | | | | | | | | | | 1º |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber no Quadro 7 que os fornecedores foram evidenciados pelos entrevistados como o de menor importância. Segundo o entrevistado E11, os fornecedores são aqueles que procuram o município para atender interesses particulares. *“Fornecedores (externos), pois geralmente se caracteriza como um grupo que busca o município com interesses particulares. Destoando do foco da administração pública” (E11) [grifo nosso].*

Os Conselhos Municipais, o Sindicato e os vereadores foram os segundos mais citados como de menor importância. Sendo que o terceiro de menor importância foi a mídia.

Os partidos políticos, associações de classe e empresas contratadas foram poucos citados, porém as justificativas dos que destacaram merece atenção neste trabalho. Quando o entrevistado E3 evidenciou os partidos políticos, destacou a necessidade de haver uma preocupação mais técnica e menos política quanto aos atos do poder público. Já em relação as associações de classe a atenção precisam ser para os interesses da população e não estritamente interesses particulares.

Os Partidos Políticos que embora sejam importantes por serem a base do nosso sistema democrático, muitas vezes os atos do Poder Político não podem ser só políticos, mas técnicos; as Associações Empresariais que geralmente a classe empresarial possui muita forma política, mas as ações governamentais não podem se concentrar apenas nos seus interesses, mas também de toda população. (E3) [grifo nosso].

Um ponto digno de nota foi a evidência das empresas contratadas, segundo o E12, elas são selecionadas quando a administração pública possui interesses em seus serviços, caso contrário, há pouca relação com essas empresas. *“Empresas Contratadas: porque existe vínculo somente quando há interesse da administração”.* (E12) [grifo nosso].

4.3 CLASSIFICAÇÃO DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Nessa seção se buscou conhecer a influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico da Prefeitura. Essa influência se dá pela identificação dos atributos como poder, legitimidade e urgência já discutido no referencial teórico desse estudo. Assim, os entrevistados puderam comentar dentre os grupos de interesses comentados nas questões anteriores, quais *stakeholders*

influenciavam diretamente no desempenho estratégico da Prefeitura, explicando o porquê de entenderem dessa forma. As respostas se assemelharam em determinadas entrevistas, mas ocorreu algumas distintas que serão transcritas no Quadro 8.

Quadro 8 – *Stakeholder* que influenciam diretamente no desempenho estratégico

| FALA | Stakeholder | RESPOSTA |
|------|------------------------|---|
| 01 | Cidadãos | Cidadãos do município, pois tudo o que é feito, tanto pelo executivo, quanto pelo legislativo, visa a melhor condição de vida da população. |
| 02 | União | União e Poder judiciário, por que ambos pode liberar ou reter verbas para o desempenho estratégico, montado por um ente do governo municipal. |
| | Poder judiciário | |
| 03 | Servidores | Servidores e Poder legislativo, pois são nesses que se concentra a mãos de obra do governo municipal. |
| | Poder legislativo | |
| 04 | Cidadãos | Acredito que quem mais contribui para o desempenho estratégico da prefeitura são os <u>cidadãos</u> , tendo em vista eu constitui no grupo de interesse externo mais influente dentro da entidade, além disso, são também os principais usuários do serviço público do município. <u>A estratégia da prefeitura deve estar voltada aos interesses gerais da população para atender esses interesses</u> , os cidadãos são representados pelos poderes políticos, tanto executivo, representado pelo prefeito, quanto pelo legislativo, representado pelos vereadores, sendo assim, os grupos que influenciam diretamente o desempenho estratégico da prefeitura são os cidadãos, prefeito e vereadores. |
| | Prefeito | |
| | Vereadores | |
| 05 | Procuradoria | Procuradoria pelos assuntos jurídicos e secretaria de governo pela organização dos planos governamentais. |
| | Secretaria de governo | |
| 06 | Cidadãos | Cidadãos e prefeito |
| | Prefeito | |
| 07 | Servidores públicos | Servidores Públicos e vereadores |
| | Vereadores | |
| 08 | Funcionários | Funcionários e estudantes |
| | Estudantes | |
| 09 | Ministério Público | Ministério Público e Tribunal de Conta |
| | Tribunal de Contas | |
| 10 | Prefeito | Prefeito e secretários municipais |
| | Secretários Municipais | |
| 11 | Cidadãos | 1. Munícipes (cidadãos) – interesse da administração/ 2. Prefeito e Secretários – formulam e repassam a equipe interna os preceitos de estratégia adotada/3. Demais chefes e funcionários - executam o plano estratégico |
| | Prefeito | |
| | Secretários | |
| | Funcionários | |
| 12 | Prefeito | Prefeito Municipal e Secretários, porque são as pessoas que definem os rumos das ações tomadas. |
| | Secretários | |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar os depoimentos dos entrevistados, foi possível notar que alguns *stakeholder* são muito citados pelos entrevistados como os que mais influenciam no desempenho estratégico da prefeitura.

Quadro 9 – Frequência dos *Stakeholders* mais influentes no desempenho estratégico da prefeitura.

| Stakeholder | Frequência |
|-----------------------|-------------------|
| Prefeito | 5 |
| Cidadãos | 4 |
| Servidores | 4 |
| Secretaria de governo | 4 |
| Vereadores | 2 |
| Estudantes | 1 |
| Ministério Público | 1 |
| Tribunal de Contas | 1 |
| União | 1 |
| Poder judiciário | 1 |
| Poder legislativo | 1 |
| Procuradoria | 1 |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar a frequência dos *stakeholders*, nota-se que o prefeito foi o mais evidenciado como aquele que influencia no desempenho estratégico da prefeitura. Segundo o Entrevistado E11, o prefeito é aquele quem “[...] *formula e repassam a equipe interna os preceitos de estratégia adotada*”.

Os cidadãos, servidores e secretarias de governo foram os *stakeholder* que tiveram a segunda posição em citações referente a influência no desempenho estratégico da prefeitura. É importante evidenciar as falas do Entrevistado E4 que destaca que os cidadãos são “[...] *os principais usuários do serviço público do município [...]*”, e o Entrevistado E1 também acrescenta, “[...] *pois tudo o que é feito, tanto pelo executivo, quanto pelo legislativo, visa a melhor condição de vida da população*”.

4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* POR ATRIBUTO

Após comentar sobre os grupos de interesse que contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico da prefeitura, fez-se uma

breve explanação sobre os atributos citados por Angle, Mitchell e Wood (1997), são eles poder, legitimidade e urgência.

a) Poder

Almeida e Sousa (2002) definem o termo poder como a definição de poder no âmbito de relacionamento organizacional. Dentro do conceito de *stakeholders* é classificada pela imposição de uma ação em que a execução ocorre com resistência ou não pelo receptor da ordem. O atributo de poder pode ainda ser classificado como Poder Coercitivo (PC) que designa o poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à Prefeitura; Poder Utilitário (PU) como o poder sobre recursos físicos que a Prefeitura utiliza (Financeiros, presença em regiões, captação de recursos, etc.) e Poder simbólico (PS) como poder para causar dano à reputação e/ou imagem da Prefeitura. Por meio da classificação dos atributos para cada *stakeholder* foi solicitado que os entrevistados listassem os *stakeholders* que possuísem maior ou menor poder em relação a Prefeitura.

Quadro 10 – Relação de Poder do *Stakeholder*

| <i>Stakeholder</i> | Tipo | Poder | E 01 | E 02 | E 03 | E 04 | E 05 | E 06 | E 07 | E 08 | E 09 | E 10 | E 11 | E 12 |
|--------------------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Procuradoria | INT | PC | | | | | | | | | | | | |
| Estado/ União | EXT | PC/PU | X | | | X | | | | | | | | |
| Poder Judiciário | EXT | PC | X | | X | | | | X | X | | | | |
| Ministério Público | EXT | PC/PU | X | | | X | | X | | | X | | | |
| Mídia | EXT | PS | X | | | | | | | | X | | | |
| Cidadãos | EXT | PS | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | |
| Legislativo | EXT | PU | X | X | X | X | | X | | | | | | X |
| Associações | INT | PS | | X | | | X | | X | X | | | | |
| Prefeito | INT | PC/PU | | | X | | X | | X | | X | X | X | |
| Sindicato | EXT | PC/OS | | | X | | X | X | | X | X | | | |
| Servidores | INT | PC/PU | | | X | X | | | X | | X | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----|----|--|--|---|--|---|---|---|--|---|---|---|--|
| Fornecedores | EXT | OS | | | X | | X | X | X | | X | X | | |
| Secretários | INT | PU | | | | | | | | | | | X | |
| Chefias | INT | PU | | | | | | | | | | | X | |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Durante entrevista os entrevistados puderam citar os *stakeholders*, classificando como interno ou externo e identificar o tipo de poder que exerce cada indivíduo ou grupo como demonstrado no Quadro 10.

A primeira questão dos atributos foi sobre poder, para que os entrevistados identificassem o *stakeholder* que seria mais coercivo podendo por algum meio jurídico causar dano à prefeitura. Houve grande variação nas respostas e interpretações bem distintas, visto que enquanto um entrevistado acreditava que os servidores teriam poder coercivo, outro acreditou que o poder dos servidores é utilitário, ainda outro acredita que os servidores podem ter os dois poderes igualmente, assim os elementos elencados por alguns entrevistados podem ser classificados como *stakeholders* dominante por possuir mais de um atributo, conforme Agle, Mitchell e Wood (1997).

Após os entrevistados classificarem com o atributo de poder, foi solicitado para que observassem os indivíduos que foram identificados como *stakeholders* e classificasse com o atributo de legitimidade.

b) Legitimidade

Numa segunda questão foi solicitado que listassem *stakeholder* que possui maior ou menor legitimidade em relação a prefeitura. A legitimidade é o atributo que há uma identificação de maior clareza dentro do conceito de *stakeholder*, pois se trata de *stakeholders* com direitos morais ou de propriedade formalizados. Nesta relação de *stakeholders* existe a certeza de que normas serão cumpridas (ALMEIDA; SOUSA, 2002). Assim o atributo da legitimidade pode ser reclassificado como Legitimidade Legal (LL) para quais os *stakeholders* a Prefeitura possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais) e Legitimidade Moral (LM) para quais *stakeholders* a Prefeitura possui obrigações morais para atender às suas

necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao *stakeholder*). No Quadro 08 pode-se visualizar as respostas obtidas nas entrevistas.

Quadro 11 – Legitimidade dos *stakeholders*

| Stakeholder | Tipo | Poder | E 01 | E 02 | E 03 | E 04 | E 05 | E 06 | E 07 | E 08 | E 09 | E 10 | E 11 | E 12 |
|--------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Vereadores | Externo | LL | X | | X | | | X | | | X | | | |
| Prefeito | Interno | LL | X | X | | X | | X | X | | X | X | | |
| Servidores | Interno | LL/LM | X | X | | | X | | | X | | | | X |
| Tribunal de contas | Externo | LL | | X | X | X | | X | | X | | X | X | |
| Associações | Externo | LM | | | | | X | X | | X | X | | | |
| Sindicato | Externo | LL | X | | X | | X | | | | X | X | | |
| Cidadãos | Externo | LM | | | | | | | X | | | | X | |
| Fornecedores | Externo | LL | X | | | X | | | X | | X | X | | |
| Ministério Público | Externo | LL | | | | | | | | | | | X | |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como muitos entrevistados ficaram em dúvida sobre o que se referia a legitimidade foi necessário explicar brevemente o conceito. Nesta relação de *stakeholders* existe a certeza de que normas serão cumpridas. Assim, os entrevistados listaram e classificaram como Legitimidade legal e moral, como pôde ser observado na Quadro 08. Um pouco de imprecisão quando os entrevistados foram responder essa questão, pois os entrevistados não conheciam o termo.

Diante disso é possível observar que os *stakeholders* vereadores, prefeito, tribunal de contas, sindicatos, fornecedores e ministério público foram denominados como legitimidade legal, pois a prefeitura, segundo os entrevistados, possui obrigações legais, bem como a formalização de contratos.

Os cidadãos e as associações os entrevistados evidenciaram que a prefeitura possui uma legitimidade moral, pois possui certa responsabilidade para suprir ou atender as necessidades.

Um ponto digno de nota foi a classificação dos servidores como aqueles que a prefeitura possui legitimidade legal e moral. Legal por possuir um contrato trabalhista em relação aos mesmos, e moral pois precisa atender suas necessidades individuais no sentido de perspectiva de carreira.

c) Urgência

Por fim, depois de classificarem os *stakeholder* como poder e legitimidade foi solicitado aos entrevistados que relacionassem os *stakeholders* com a característica de urgência. Novamente foi necessário explicar que essa classificação somente é considerada ao *stakeholders* que possuía grande relevância e importância para a empresa, sendo um elemento prioritário dentro da empresa, segundo Agle, Mitchell e Wood (1997). Antes da classificação por parte dos entrevistados foi comentado que identificar urgência em um *stakeholder* é ter certeza que ele requer atenção imediata para suas necessidades, conforme Xavier (2010) orienta. Deste modo, os entrevistados listaram e classificaram os *stakeholders* como urgentes, e esses em sensibilidade temporal (ST) e criticalidade (C), como pode ser observado no Quadro 12.

Quadro 12 – Urgência dos *stakeholders*

| Stakeholder | Tipo | Poder | E 01 | E 02 | E 03 | E 04 | E 05 | E 06 | E 07 | E 08 | E 09 | E 10 | E 11 | E 12 |
|--------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Associações | Externo | ST | | | | X | | | | X | | | | |
| Prefeito | Interno | C | X | | X | | X | X | | X | X | | | |
| Servidores | Interno | C/ST | X | | X | X | | X | X | | X | X | X | |
| Vereadores | Externo | C | | X | | | X | | | X | | | | |
| Mídia | Externo | ST | | X | | X | | | X | | X | | | |
| Cidadãos | Externo | ST/C | X | X | X | X | | X | X | | | X | X | X |
| Fornecedores | Externo | ST | X | X | | | | X | | X | X | X | | |
| Tribunal de Contas | Externo | C | | | | | | | | | | | X | |
| Secretários | Interno | ST | | | | | | | | | | | X | |
| Ministério Público | Externo | C | | | | | | | | | | | X | |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar os *stakeholders* avaliados pelos entrevistados, é possível perceber certa tendência nas respostas. O prefeito, os servidores, os cidadãos e os fornecedores foram aqueles mais citados pelos entrevistados.

O prefeito foi classificado como aquele que possui urgência relacionada a criticalidade, pois seus comandos precisam ser imediatos tendo em vista que os atrasos poderão ocasionar prejuízos à administração e a sua reputação.

Já os servidores e os cidadãos foram classificados como aqueles que possuem urgência relacionadas a criticalidade mas também a sensibilidade temporal. Isso significa que há situações que tanto os cidadãos quanto os servidores são críticos quanto ao cumprimento de prazos em relação à prefeitura, porém há situações em que é possível tolerar certos atrasos dada a especificidade da solicitação.

Os fornecedores foram classificados como aqueles que possuem urgência relacionada a sensibilidade temporal. Há certo grau de tolerância quanto aos atrasos nas entregas das mercadorias ou serviços prestados.

4.5 INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

O objetivo desta seção é conhecer o grau de influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico de uma prefeitura do extremo sul catarinense.

Primeiramente o interesse foi compreender qual a definição de desempenho estratégico no ponto de vista dos entrevistados. Foi possível perceber que alguns entrevistados (E6, E9, E10) não conseguiram responder esta pergunta. Essa resistência pode ser explicada talvez pela falta de contato ou experiência destes entrevistados a respeito do tema. Por se tratar de uma prefeitura pequena, muitos cargos são assumidos por confiança, e nem sempre estes profissionais conseguem decifrar o significado de questões relacionadas a gestão.

O Quadro 13 mostra as respostas dos entrevistados, do seguinte questionamento: Qual o seu entendimento sobre o conceito de desempenho estratégico?

Quadro 13 – Entendimento do conceito sobre desempenho estratégico?

| Entrevista | Resposta |
|------------|---|
| 01 | É o projeto realizado com antecedência para o desempenho de ente público durante determinado tempo. |
| 02 | O desempenho de uma organização que utilize técnicas de gestão estratégicas e ferramentas de gestão, como forma de desenvolvimento organizacional a longo prazo. |
| 03 | Influência imediata a curto, médio e longo prazo. |
| 04 | É estabelecer instrumentos que possibilitem o monitoramento e avaliação dos programas e políticas, permitindo acompanhar o alcance das metas, identificando melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança. |
| 05 | Alguma forma de analisar como andam os projetos realizados pela Prefeitura. |
| 06 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 07 | São referentes ao Planejamento que dos projetos e recursos da Prefeitura. |
| 08 | Analisa o planejamento da Prefeitura. |
| 09 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 10 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 11 | Plano de ações com estratégias definidas a fim de otimizar resultados em prol do objetivo da instituição. |
| 12 | Planejam ações que venham a trazer benefícios mensuráveis e acompanhar a implementação para controlar a eficiência. |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com as respostas dos entrevistados, observa-se que eles, possuem um conhecimento restrito sobre o que se refere desempenho estratégico. Os entrevistados 4, 11 e 12 conseguiram clarear certo conhecimento a respeito do que se refere desempenho.

Para avançar na compreensão dos entrevistados a respeito de desempenho estratégico, foi questionado os mesmos a respeito das ações realizadas pela Prefeitura para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo.

As respostas se diversificaram e foi possível perceber que somente os entrevistados 3, 11 e 12 conseguiram dar uma resposta mais sensata a respeito do questionamento.

Segundo o Entrevistado E3, “[...] A prefeitura, [...] realiza seu planejamento estratégico de longo prazo por meio do Plano Plurianual, onde são especificadas todas as ações a serem realizadas ao longe de quatro anos e a curto prazo [...]. Essa afirmação do ponto de vista técnico é a mais apropriada para este questionamento, porém foi possível perceber que os demais entrevistados não conseguem identificar tal iniciativa a respeito do planejamento.

O Quadro 14 apresenta as respostas dos entrevistados da seguinte questão: Quais são as ações realizadas pela Prefeitura para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo?

Quadro 14 – Ações realizadas pela Prefeitura para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo

| Entrevista | Resposta |
|------------|---|
| 01 | Investimento nas áreas necessárias. |
| 02 | Planejamentos |
| 03 | A prefeitura, como qualquer outro órgão de administração pública direta, realiza seu planejamento estratégico de longo prazo por meio do <u>Plano Plurianual</u> , onde são especificadas todas as ações a serem realizadas ao longo de quatro anos e a curto prazo, o orçamento anual, onde serão definidas as ações para determinado ano. Por meio desses planos, a prefeitura busca otimizar os recursos disponíveis, elaborando da melhor forma possível esses planejamentos, tendo em vista que todas as suas ações devem estar previstas no Plano Plurianual. |
| 04 | Acredito que a Prefeitura não faça acompanhamento de desempenho. |
| 05 | Investimento em projetos. |
| 06 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 07 | Capitação de verbas para a realização de mais obras. |
| 08 | Conhecendo a opinião dos cidadãos. |
| 09 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 10 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 11 | Considerando a administração pública, em cenário bastante engessado, pode-se dizer que a atualização legal constante. Base nas ações atuais para melhorá-las. No setor que trabalho, reuniões constantes para mensurar o fluxo das atividades. |
| 12 | Aprimoramento e aperfeiçoamento dos conhecimentos dos funcionários objetivando mais rapidez e efetividade nas ações. |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observa-se no Quadro 14, que há uma miopia por parte dos entrevistados sobre os projetos e ações da prefeitura para melhorar o desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo. Percebe-se nas respostas dos entrevistados, poucas evidências de iniciativas a respeito desta temática, pois a maioria não conseguiu dar uma justificativa coerente para esta questão.

Diante destes pressupostos, foi questionado os entrevistados se eles poderiam identificar as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um MAIOR impacto no seu desempenho estratégico.

Um ponto digno de nota foi o alto índice de entrevistado que não conseguiu responder à pergunta. Desse modo, ao observar as respostas daqueles que responderam alguma pergunta, é possível perceber que poucos conseguem identificar alguma estratégia que teve maior impacto no desempenho

da prefeitura. Essa evidência pode ser explicada, pela falta de publicidade referente as ações realizadas no município para os seus gestores e entre gestores.

O Quadro 15 traz as respostas dos entrevistados da seguinte questão: Quais as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um maior impacto no seu desempenho estratégico?

Quadro 15– Estratégias que tiveram um maior impacto no desempenho estratégico da Prefeitura

| Entrevista | Resposta |
|------------|---|
| 01 | Valorização profissional. |
| 02 | Não me recordo de nenhum. |
| 03 | Conversas, diálogos, reuniões, palestras, etc. |
| 04 | Reuniões e cursos. |
| 05 | Autonomia na medida do possível. |
| 06 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 07 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 08 | Mudança de cargo |
| 09 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 10 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 11 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 12 | O acréscimo de funcionários no setor e o investimento em equipamentos necessários aos serviços prestados. |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dos entrevistados que responderam o questionamento destacaram a seguinte ação que tiveram maior impacto foi a valorização profissional, conversas, diálogos, reuniões, palestras, cursos, mudança de cargos, acréscimo de número de funcionários. Essas respostas indicam o pouco conhecimento que estes gestores têm sobre desempenho estratégico. Percebe-se que há pouco conhecimento dos respondentes, sobre as estratégias que trouxe maior impacto no desempenho da Prefeitura e sobre o que acontece no seu entorno, caracterizando certa fragilidade no processo decisório e projetos estratégicos no futuro.

Foi questionado também, se os entrevistados lembram das estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um MENOR impacto no seu desempenho.

O Quadro 16 mostra a resposta da seguinte questão: Quais as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um menor impacto no seu desempenho estratégico?

Quadro 16–Estratégias com menor impacto no desempenho estratégico realizadas pela Prefeitura

| Entrevista | Resposta |
|------------|-------------------------------------|
| 01 | Falta de informações no setor |
| 02 | Excesso de burocracia |
| 03 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 04 | Desmotivação |
| 05 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 06 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 07 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 08 | Desvalorização profissional |
| 09 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 10 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 11 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 12 | Não conseguiu responder à pergunta. |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber no Quadro 16 que grande parte dos respondentes não conseguiu responder o questionamento, em virtude do desconhecimento das estratégias desenvolvidas pela Prefeitura.

Os que responderam o questionamento apresentaram respostas que não se enquadram com o questionamento realizado. Alguns entrevistados destacaram a falta de informações nos setores, o excesso de burocracia, a desmotivação e a desvalorização profissional. Ao obter esses depoimentos, constata-se a falta de conhecimento dos gestores da prefeitura em que trabalham e representam.

Por fim, procurou-se saber em que medida a Prefeitura envolve os *stakeholders* no desenvolvimento de suas estratégias e 06 entrevistados opinaram nessa questão, conforme mostra o Quadro 17, que responderam a seguinte pergunta: Em que medida a Prefeitura envolve os *stakeholders* no desenvolvimento de suas estratégias?

Quadro 17 – Envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias na Prefeitura

| Entrevista | Resposta |
|------------|---|
| 01 | Em suas propagandas, e seus processos licitatórios, na busca de recurso. |
| 02 | Conversas, diálogo, reuniões, palestras, etc. |
| 03 | Em reuniões |
| 04 | Em conversas informais |
| 05 | Todos os grupos de <i>stakeholders</i> estão envolvidos de alguma forma no desenvolvimento das estratégias da entidade. A medida que o interesse dos <i>stakeholders</i> aumenta sobre a entidade, mais estão envolvidos com seu desenvolvimento estratégico. |
| 06 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 07 | Tomadas de decisão |
| 08 | Durante a jornada de trabalho |
| 09 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 10 | Não conseguiu responder à pergunta. |
| 11 | Através do feedback, tanto dos <i>stakeholders</i> internos, quanto dos externos, para reavaliação dos resultados obtidos. |
| 12 | O desenvolvimento das estratégias passa obrigatoriamente por, no mínimo um <i>stakeholder</i> , podendo ter a participação de quase todos, sendo necessário, na grande maioria, da colaboração dos secretários que trazem informações das suas secretarias, portanto acaba envolvendo um grande número de <i>stakeholders</i> . |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Nesta questão, houve um maior número de entrevistados que conseguiram responder o questionamento, porém aqueles que justificaram trouxeram evidências relacionadas a alguns contatos que a prefeitura possui com os seus *stakeholder*, como por exemplo, reuniões, conversas, diálogos e palestras. Foi possível perceber certa superficialidade do real envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento de estratégias. Os depoimentos dos entrevistados 5, 11 e 12 traduziram certo grau de informalidade no relacionamento da prefeitura com os seus *stakeholders*. Esse resultado indica que se não há uma definição clara do que se trata desempenho estratégico, tampouco se terá compreensão do vínculo da prefeitura com os seus *stakeholders*.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos dados identificou elementos importantes referente ao tema, junto aos entrevistados. Para a pesquisa, o foco chave foi definido por Freeman (1984) que afirma que qualquer indivíduo que afeta ou é afetado de qualquer forma pela organização é caracterizado como *stakeholder*, e

esses podem ser identificados no ambiente interno e externo da organização, possuindo potencial para auxiliar ou ameaçar a empresa.

A partir dos resultados evidenciados nesta pesquisa, foi possível perceber que os gestores entrevistados tiveram certo grau de dificuldade para responder os questionamentos ao longo da entrevista. Essa dificuldade é justificada pelo perfil destes gestores que foram nomeados como cargos de confiança, e nem sempre possuem uma formação específica em gestão para comandar um determinado setor ou repartição da Prefeitura.

Quanto a identificação dos *stakeholders* internos, foi possível perceber que o prefeito e os servidores públicos foram aqueles mais citados pelos entrevistados, seguidos das secretarias municipais e procuradoria. No que se refere aos *stakeholders* externos, os cidadãos foram aqueles que tiveram maior destaque, seguidos do ministério público e fornecedores, usuários do serviço público, câmara de vereadores, classes representativas, estudantes, tribunal de contas, governo do estado, governo federal e contribuintes.

Quando questionados pelo grau de importância dos *stakeholders*, os cidadãos foram citados com aqueles que possuem maior importância para a administração pública. Esse resultado pode ser justificado pela característica do empreendimento estudado. Como se trata de uma prefeitura, os clientes da repartição são os cidadãos que precisam dos serviços públicos por parte daqueles que o povo elegeu e acreditou para contribuir com o desenvolvimento do município.

Quanto ao grau de influência, o prefeito foi citado como aquele que possui o maior nível de influência no desempenho estratégico da prefeitura. Essa evidência pode ser justificada porque é ele que tem o poder de decidir e deliberar questões do dia a dia que podem impactar no desempenho da instituição no curto, médio e longo prazo. Os cidadãos, servidores e secretarias também foram citados como aqueles que também possuem influência no desempenho estratégico da prefeitura. Esse resultado parece indicar que pelo fato dos cidadãos possuírem o direito do voto, podem influenciar nos rumos da prefeitura. Os servidores e os secretários são justificados porque atuam diretamente no exercício diário das funções da prefeitura e podem influenciar positivamente ou negativamente no desempenho institucional.

Quanto à classificação dos *stakeholders* de Agle, Mitchell Wood (1999), foi possível perceber que dependendo da ocupação dos entrevistados no âmbito da prefeitura as respostas se dirigiam para o nível e intensidade de contato dos gestores com os *stakeholder*.

Um ponto digno de nota é que boa parte dos *stakeholders* identificados foram classificados como aqueles que possuem o poder. Porém, houve aqueles *stakeholders* que combinaram dois atributos e também os três atributos, poder, legitimidade e urgência, conforme apresentado no Quadro 18:

Quadro 18 – Classificação dos *stakeholders*.

| Stakeholder | Tipo | Classificação | Poder | Legitimidade | Urgência |
|------------------------|-------------|----------------------|--------------|---------------------|-----------------|
| Procuradoria | INT | Adormecido | Poder | | |
| Estado/ União | EXT | Adormecido | Poder | | |
| Poder Judiciário | EXT | Adormecido | Poder | | |
| Ministério Público | EXT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Mídia | EXT | Perigoso | Poder | | Urgência |
| Cidadãos | EXT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Vereadores/legislativo | EXT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Associações | INT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Prefeito | INT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Sindicato | EXT | Dominante | Poder | Legitimidade | |
| Servidores | INT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Fornecedores | EXT | Definitivo | Poder | Legitimidade | Urgência |
| Secretários | INT | Perigoso | Poder | | Urgência |
| Chefias | INT | Adormecido | Poder | | |
| Tribunal de Contas | EXT | Dependente | | Legitimidade | Urgência |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar a classificação das características dos *stakeholders*, é possível destacar que cada um possui uma justificativa perante as classificações realizadas. O Quadro a seguir se debruça nestas justificativas.

Quadro 19 – Análise Geral

| Stakeholder | Ambiente | Atributo | Características Gerais | Combinação dos atributos | Estratégia adequada para cada <i>stakeholder</i> (AGLE, MITCHELL; WOOD, 1997) |
|--------------------|-----------------|--------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Procuradoria | Interno | Poder | Possui certo grau de responsabilidade de manter as atividades da prefeitura legalmente constituídas e realizadas. Qualquer irregularidade ou prejuízo legal contra a instituição, a procuradoria tende a atuar na defensiva dos direitos da prefeitura. É adormecido porque somente atua quando é chamado. | Adormecido | Deve-se atentar para não colocar este <i>stakeholder</i> contra a instituição, pois este pode assumir uma nova característica. |
| União / Estado | Externo | Poder | Pelo vínculo direto, esse <i>stakeholders</i> é primordial. A relação de cumplicidade e cooperação é necessária para o bom andamento da Prefeitura. União, Estado e Prefeitura devem ter bom relacionamento a fim de concretizar grandes projetos e repasses de verbas. | Adormecido | Deve-se atentar para não colocar este <i>stakeholder</i> contra a instituição, pois este pode assumir uma nova característica. |
| Poder Judiciário | Externo | Poder | Pela capacidade de coagir quando for necessário para garantir que algum direito, seja ele qual for, seja transferido para o solicitante. | Adormecido | Deve-se atentar para não colocar este <i>stakeholder</i> contra a instituição, pois este pode assumir uma nova característica. |
| Ministério Público | Externo | Poder, Legitimidade e urgência | Por fiscalizar toda ação da Prefeitura esse <i>stakeholders</i> é fundamental para o bom andamento e sucesso da organização. Por sua vez a Prefeitura tem o dever de manter as contas em dia evitando aborrecimentos com multas e processos. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |
| Mídia | Externo | Poder e Urgência | É um instrumento que deve ser usada para benefício da Prefeitura, por meio de rádio, revistas, <i>outdoors</i> e televisão. É uma ferramenta de marketing contratada e que pode ser melhorar a imagem da Prefeitura. | Perigoso | Esse <i>stakeholder</i> pode se tornar violento quando suas expectativas não são atendidas a contento. |
| Cidadãos | Externo | Poder, Legitimidade e urgência | A satisfação desse <i>stakeholder</i> é fundamental, pois será dele por ele que a imagem/ reputação da empresa será difundida. Caso o cidadão se sinta lesado pela prefeitura cabe a ele recorrer a artifícios jurídicos. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |

| | | | | | |
|----------------------------|---------|-----------------------------------|--|------------|---|
| Vereadores/ Legislativo | Externo | Poder, Legitimidade e urgência | Tem o papel de legislar frente as demandas do município. Suas ações são, na maioria das vezes, limitantes à vontade do legislador e da sua proatividade quanto a identificação da criação de novas leis que visem o bom funcionamento do município. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |
| Associações | Externo | Poder, Legitimidade e urgência | Atuam como influenciadores de opinião frente as ações do município. Precisam de atenção especial quanto as suas expectativas, pois podem representar o poder de voto para as próximas eleições. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |
| Prefeito | Interno | Poder, Legitimidade e urgência | <i>Stakeholder</i> de grande influência, tem forte peso de decisão e iniciativa nos projetos e no planejamento estratégico. Atua como gerente do município, por isso sua importância. Possui responsabilidade fiscal e moral. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |
| Sindicato | Externo | Poder e Legitimidade | Utilização das Leis Trabalhistas para exigir da Prefeitura os direitos dos Servidores Públicos, muitas vezes coage para conseguir o que deseja. Atua com prazos estipulados para cumprir as Leis e os acordos trabalhistas. | Dominante | Esperam receber muita atenção por parte da prefeitura. |
| Servidores | Interno | Poder, Legitimidade e urgência | Poder de negociação e contribuição com ideias inovadoras para melhorar a empresa. Legalmente a Empresa deve cumprir seu papel por meio das Leis para que seus funcionários não busquem por meio jurídico seus direitos. O não cumprimento de um dever poder ser muito prejudicial à empresa. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |
| Fornecedores | Externo | Poder, Legitimidade e urgência | Por estarem ligado diretamente a licitações e financeiro podem também divulgar uma imagem positiva ou negativa para a sociedade. Em seu relacionamento com a Prefeitura, os fornecedores devem cumprir prazos não prejudicar o andamento da organização. Por sua vez, cabe a Prefeitura cumprir com os prazos de pagamento, para não ter limitada sua compra dos produtos. | Definitivo | O atendimento a esse <i>stakeholder</i> deve ser de forma imediata e prioritária. |

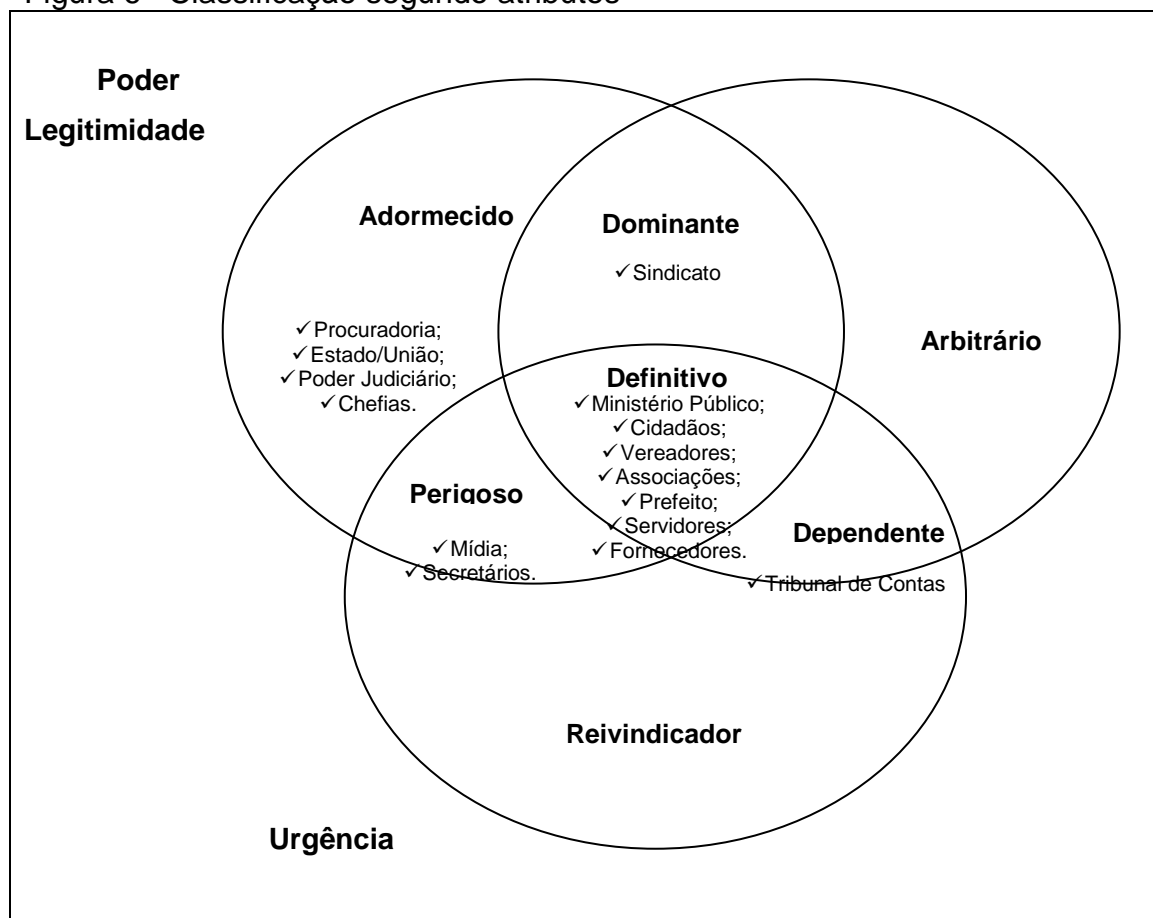
| | | | | | |
|--------------------|---------|-------------------------|---|------------|--|
| Secretários | Interno | Poder e urgência | As Secretarias Municipais atuam de forma sincronizado com o poder Legislativo, elaborando e fiscalizando os projetos em benefício dos cidadãos. É moral por possuir de forma geral a responsabilidade. Qualquer conflito deve ser resolvido com urgência e imediatamente. | Perigoso | Esse <i>stakeholder</i> pode se tornar violento quando suas expectativas não são atendidas a contento. |
| Chéfiás | Interno | Poder | Possuem o poder de dirigir equipes de trabalho para o alcance dos objetivos diários. | Adormecido | Deve-se atentar para não colocar este <i>stakeholder</i> contra a instituição, pois este pode assumir uma nova característica. |
| Tribunal de contas | Externo | Legitimidade e Urgência | Possui a atribuição de fiscalizar e monitorar o desempenho financeiro do município. Acompanha todas as prestações de contas realizadas periodicamente e solicita justificativas referentes aos gastos e rubricas. | Dependente | Deve-se atentar para este <i>stakeholders</i> , precisam que suas solicitações sejam atendidas e executadas. |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 19, pode-se concluir que muitos *stakeholders* podem ser classificados com os atributos poder, legitimidade e urgência. Por ser uma empresa pública a responsabilidade fiscal e moral se torna ainda mais exigida e necessária. Uma Prefeitura possui inúmeros *stakeholders*, pois se trata de uma instituição pública e sofre influência de muitos indivíduos.

Na Figura 6 mostra os principais *stakeholders* da Prefeitura estudada.

Figura 6– Classificação segundo atributos



Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante das informações apresentadas na Figura 6, é possível perceber que os *stakeholder* adormecidos foram classificados como a procuradoria, o estado/união, o poder judiciário e as chefias. Quanto ao *stakeholder* dominante foi classificado os sindicatos. Os *stakeholders* definitivos foram classificados o ministério público, cidadãos, vereadores, associações, prefeito, servidores e fornecedores. O *stakeholder* dependente foi compreendido como o tribunal de contas e os *stakeholders* perigosos foram classificados como a mídia e os secretários.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer a influência dos *stakeholders* em relação ao desempenho estratégico numa prefeitura no extremo sul de Santa Catarina. Para que esse objetivo fosse alcançado foi aplicada uma entrevista para doze funcionários da prefeitura, para identificar e classificar os atributos dos *stakeholders*. Para tal classificação analisou-se a estratégia adequada para cada grupo ou funcionário conforme proposta da pesquisa traduzida pela teoria dos *stakeholders*.

Conhecendo o perfil de trabalho da prefeitura e com a identificação dos *stakeholders*, foi possível analisar o grau de influência de cada indivíduo ou grupo. Desse modo foi possível concluir que o *stakeholder* de maior influência no desempenho estratégico da prefeitura, segundo os entrevistados, é o prefeito, seguido dos cidadãos, servidores e secretaria de governo.

Observou-se certa inconsistência nas opiniões dos entrevistados quando a influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico da prefeitura. Os entrevistados pouco conheciam a respeito das estratégias da prefeitura, ocasionando uma incompreensão do desempenho estratégico e das estratégias de maior e menor impacto na prefeitura.

Foi possível constatar que a maioria dos *stakeholders* citados foram classificados como definitivo, sendo eles o ministério público, cidadãos, vereadores, associações, prefeito, servidores e fornecedores. Estes *stakeholders* possuem na sua classificação o poder, a legitimidade e a urgência simultaneamente. A procuradoria, o estado/união, o poder judiciário e as chefias – foram enquadrados como o *stakeholder* adormecido, pois possuem somente o poder. Já o sindicato foi considerado o *stakeholder* dominante, pois além de possuir o poder, possui a legitimidade. A mídia e os secretários do governo foram classificados como os perigosos, pois possuem o poder e a urgência simultaneamente. O tribunal de contas como denominado como o *stakeholder* dependente, pois possui a legitimidade e a urgência simultaneamente.

Adaptar-se as exigências de mercado envolve conhecer e atender as necessidades dos *stakeholders*, pois a empresa, seja ela pública ou privada, se privará dos objetivos da mesma, mas buscará seu desenvolvimento por meio da

harmonia com o maior número de *stakeholders* facilitando e beneficiando o sucesso da empresa.

Sendo assim, é fundamental que gestores, públicos ou privados, administrem por meio de planejamento estratégico, preparando a empresa para atuação eficiente e com eficácia com o auxílio dos atributos de seus *stakeholders*, associando os anseios desses com os objetivos da empresa. É válido ressaltar, que muito da pesquisa foi dificultada pela falta de conhecimento sobre o assunto dos entrevistados, pois apesar do tema não ser algo novo, pouco se discute sobre o assunto na instituição.

REFERÊNCIAS

- AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; WOOD, Donna J. ***Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.*** University of Pittsburgh. *Academy of Management Review*, New York.v.22, nº 4, Oct. 1997. p.853-886.
- ALMEIDA, Ricardo José de; SOUSA, Almir Ferreira de. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2006. 142 p.
- _____. **Planejamento e Controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders.** Revista Adm. São Paulo. v.38, n.2, p 144-152. 2002.
- Bardin, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CARROL, Anchie B. **Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct.** University of Georgia. *Business and Society*. Sep. 1999. v. 38, n.3, p. 268-295. 1999.
- CAVALCANTI, Marly. (org.) **Gestão estratégica de negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação.** 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CLARKSON, Max B.E. **A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance.** University of Toronto. *Academy of Management Review*, New York.v.20, p.92- 117, jan.1995.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006. 292
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications.** *Academy of Management Review*, New York.v.20, n.1, Jan. 1995, p.65-91
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach.** University of Minnesota. London: Pitman Books Limited, 1984. 276 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GROSSI, Ignacio. **Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise.** 2003. Thesis (Master) – Science in Engineering and Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2003.
- JERSEN, Michael C. **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function.** *Journal of Applied Corporate Finance*. Harvard Business School Division of Research. Califórnia. Oct. 29/2001. Bank Of America. 16 p.

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues; WADA, Elizabeth Kyoko. **Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento: estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro.** Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 94-125, set./dez. 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise.** Revista Administração Contemporânea – RAC. Curitiba, v. 13, Edição Especial. 2009.

MARINO, Eduardo. **Análise de stakeholders na etapa de análise situacional de um projeto.** PRONORD 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas.** 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Patricia Freire Ferreira; WADA, Elizabeth Kyoko. **Stakeholders e Apart-hotéis: Estudo de casos múltiplos.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 145-169, mai/ago. 2012

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986. 362 p.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores.** São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

SANTOS, Jeferson Weber. **A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

Site Prefeitura.

SLOAN, Pamela. **Stakeholders and the enterprise: scholarchip at a crossroads.** École des HautesÉtudesCommerciales (HEC Montréal): Montréal, Oct. 2005. 40 p.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico.** São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial: o fator humano.** São Paulo: Atlas, 2002. 189p.

XAVIER, Daniel Laurentino de Jesus. **Análise dos *stakeholders*: um estudo de caso em um banco de crédito consignado**. São Paulo, 2010. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas). Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho –UNINOVE 2010

APÊNDICE

APENDICE A – ENTREVISTA REALIZADA

CARTA DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Criciúma, abril de 2015.

Prezado (a) Senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em participar desta entrevista. Trata-se de uma pesquisa para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração na UNESC, tendo com requisito elaboração de uma Monografia e um artigo científico que será apresentado em eventos acadêmicos e científicos, além da submissão em revistas da área.

Tema da Pesquisa: A intensidade do relacionamento de uma Prefeitura do Extremo Sul Catarinense com os seus *stakeholders*.

Pesquisadora: Tainara Silveira Redivo

Orientadora: Ma.Gisele Silveira Coelho Lopes

Esta pesquisa tem o objetivo de conhecer a intensidade do relacionamento de uma Prefeitura do Extremo Sul Catarinense com os seus *stakeholders*.

O universo de pesquisa serão os gestores desta Prefeitura, que contribuirão com suas experiências a respeito do tema em questão.

É oportuno frisar que o seu nome não será identificado, tendo em vista que o propósito é obter as informações necessárias para atingir o objetivo geral desta pesquisa.

A entrevista terá duração média de 60 minutos e será utilizado um gravador digital, como forma de registrar suas contribuições a respeito das questões deste instrumento. Garantimos que assim que as entrevistas foram transcritas, as gravações serão deletadas a fim de garantir a segurança quanto as informações concedidas.

Ficaremos a disposição para maiores esclarecimentos a qualquer momento desta pesquisa,

Muito Obrigada!

Tainara Silveira Redivo
Fone: (48) 9907-7714

Assinatura do Entrevistado

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

DADOS DO ENTREVISTADO

| | |
|-----------------------|--|
| Nome do Entrevistado | |
| Cargo | |
| Ano em que nasceu: | |
| Tempo na Prefeitura: | |
| Tempo no cargo atual: | |

PARTE I – LEVANTAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* (INTERESSADOS NO NEGÓCIO)

1. Que grupos de **interesses internos** existem na Prefeitura que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?

| | |
|-----|-----|
| 1. | 11. |
| 2. | 12. |
| 3. | 13. |
| 4. | 14. |
| 5. | 15. |
| 6. | 16. |
| 7. | 17. |
| 8. | 18. |
| 9. | 19. |
| 10. | 20. |

2. Que grupos de **interesses externos** à Prefeitura que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?

| | |
|-----|-----|
| 1. | 11. |
| 2. | 12. |
| 3. | 13. |
| 4. | 14. |
| 5. | 15. |
| 6. | 16. |
| 7. | 17. |
| 8. | 18. |
| 9. | 19. |
| 10. | 20. |

3. Dentre os grupos de interesses apresentados, existe mais algum que não foi informado nas questões anteriores que merecem ser considerados em função da sua importância? Quais?

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| 6. |
| 7. |

| |
|-----|
| 8. |
| 9. |
| 10. |

4. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **mais** importante? Porquê?

| | |
|-----|-----|
| 1. | 11. |
| 2. | 12. |
| 3. | 13. |
| 4. | 14. |
| 5. | 15. |
| 6. | 16. |
| 7. | 17. |
| 8. | 18. |
| 9. | 19. |
| 10. | 20. |

5. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **menos** importante? Porquê?

| | |
|-----|-----|
| 1. | 11. |
| 2. | 12. |
| 3. | 13. |
| 4. | 14. |
| 5. | 15. |
| 6. | 16. |
| 7. | 17. |
| 8. | 18. |
| 9. | 19. |
| 10. | 20. |

6. Dentre os grupos de interesse apresentados anteriormente, qual (quais) contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico da Prefeitura? Porquê?

| |
|-----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| 6. |
| 7. |
| 8. |
| 9. |
| 10. |

PARTE 2 – ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS

1. PODER

Definição do Termo: A definição de poder no âmbito de relacionamento organizacional dentro do conceito de *stakeholders* é classificada pela imposição de uma ação em que a execução ocorre com resistência ou não pelo receptor da ordem (ALMEIDA; SOUSA, 2002).

- a) Indique na Tabela a seguir os *stakeholders* (grupos interessados), que possuem maior ou menor **PODER** em relação à Prefeitura. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

| | Poder Coercitivo | Poder Utilitário | Poder Simbólico |
|---|--|--|---|
| Stakeholder Quais? Porque? Como se dá? | Poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à Prefeitura | Poder sobre recursos físicos que a Prefeitura utiliza (financeiros, presença em regiões, captação de recursos, etc). | Poder para causar dano à reputação e/ou a imagem da Prefeitura. |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| 9. | | | |
| 10. | | | |

2. LEGITIMIDADE

Definição do Termo: A legitimidade é o atributo que possui uma identificação de maior clareza dentro do conceito de *stakeholder*, pois se trata de *stakeholders* com direitos morais ou de propriedade formalizados. Nesta relação de *stakeholders* existe a certeza de que normas serão cumpridas (ALMEIDA; SOUZA, 2002).

- b) Indique na Tabela a seguir os *stakeholders* (grupos interessados), que possuem maior ou menor **LEGITIMIDADE** em relação à Prefeitura. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

| | Legitimidade Legal | Legitimidade Moral |
|---|--|---|
| Stakeholder Quais? Porque? Como se dá? | Para quais <i>stakeholders</i> a Prefeitura possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais) | Para quais <i>stakeholders</i> a Prefeitura possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao stakeholder (interessado)). |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7. | | |

| | | |
|-----|--|--|
| 8. | | |
| 9. | | |
| 10. | | |

3. URGÊNCIA

Definição do Termo: Identificar a urgência em um *stakeholder* é ter certeza de que ele requer atenção imediata para suas necessidades (XAVIER, 2010).

- c) Indique na Tabela a seguir os *stakeholders* (grupos interessados), que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Prefeitura (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

| Stakeholder Quais? Porque? Como se dá? | Sensibilidade Temporal <i>O stakeholder pode aceitar atrasos por parte da Prefeitura para os processos que dependem da mesma.</i> | Criticalidade <i>Para quais stakeholders o atraso implicaria em prejuízo ou dano.</i> |
|---|---|---|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7. | | |
| 8. | | |
| 9. | | |
| 10. | | |

PARTE 3 – A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA

1. Qual o seu conceito sobre desempenho estratégico?
2. Quais as ações realizadas pela Prefeitura para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo?
3. Quais as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um **MAIOR** impacto no seu desempenho?
4. Quais as estratégias realizadas pela Prefeitura que tiveram um **MENOR** impacto no seu desempenho?
5. Em que medida a Prefeitura envolve os *stakeholders* no desenvolvimento das suas estratégias?